

Základní informace k předmětu

- **Přednášející: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
 - Kancelář: B202
 - Konzultační hodiny: úterý 10,30 – 11,30 online MS Teams (přístupový kód gqfymmy)
 - Email: zapletalova@opf.slu.cz
 - Telefon: 596 398 433
- **Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: Elearning**
- **Požadavky na ukončení předmětu:**
 - aktivní účast na seminářích
 - vypracování případové studie na zadané téma

Podstata a význam strategického managementu v organizaci

Strategický management

1. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Pojetí strategického řízení



- Strategické řízení představuje souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování podniku.
- Strategické řízení je integrální součást celkového řízení podniku.
- Cílem strategického řízení je získání konkurenční výhody.
- Ukazuje směr vývoje podniku a vymezuje hlavní strategické směry podniku.
- Umožňuje orientaci podniku v konkurenčním prostředí
- Realizátory strategického řízení jsou řídicí pracovníci (top management nebo také CEO), kteří
 - rozhodují o potřebných aktivitách podniku;
 - vytvářejí podmínky pro hladký průběh těchto aktivit.

Vybrané definice strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategické řízení představuje proces přípravy a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení stanovených strategických cílů.
- Strategické řízení představuje systémově řízený proces, jehož podstatou je pružná reakce na změny, obrana podniku před nebezpečím hrozeb a využití všech vhodných příležitostí v budoucím, nastupujícím dlouhodobém časovém horizontu.
- Strategické řízení můžeme chápat jako ucelený systém, jehož nosným produktem je adekvátní a úspěšná podniková strategie zajišťující potřebný rozvoj a budoucnost podniku.
- Strategické řízení lze také chápat nejen jako snahu o sladění aktivit podniku se změnami v prostředí, ale i jako prostředek pro usměrnění sociální politiky uvnitř podniku.

Vývoj zaměření strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. *Etapa podnikového plánování (1945 – 1960)* – plánování finančních toků a výroby.
2. *Etapa dlouhodobého plánování (1960 – 1973)* – efektivnost výroby.
3. *Etapa strategického plánování (1973 – 1980)* – analýzy budoucích příležitostí a ohrožení.
4. *Etapa strategického managementu (1980 – 1995)* – pružnost podniku.
5. *Etapa „nového“ strategického managementu (1995...)* – lidský faktor.

Obsah strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Určení dlouhodobého zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování podnikových cílů.
- Plánování, rozmíst'ování, organizování a řízení potřebných podnikových zdrojů a jejich účelná spotřeba.
- Účelné řízení vztahů mezi okolím a podnikem v prospěch podniku při nenarušení vzájemné vazby mezi dodavateli, odběrateli a veřejností.
- Soulad všech součástí organizačního podnikového systému v zájmu dosažení stanovených cílů.
- Postoj podniku k tomu „jak, kdy, kde a komu“ by měl podnik konkurovat a „proč“.

Základní charakteristiky strategického řízení



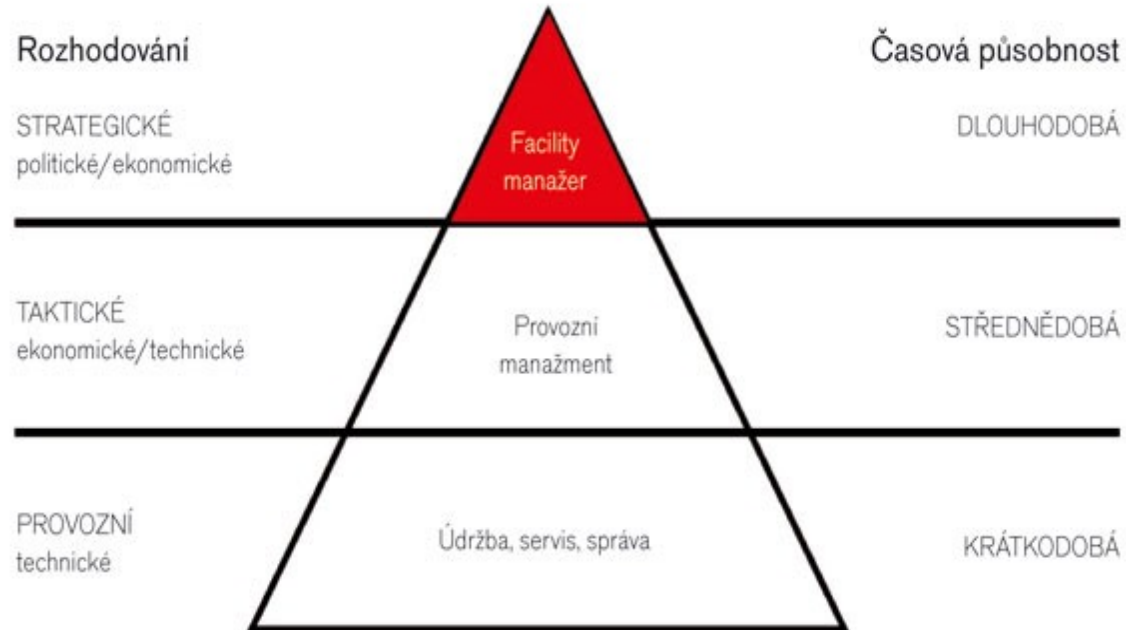
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Zaměření na specifické úkoly, které představují pro podnik klíčovou oblast podnikání.
- Účelnou a pro podnik co nejvýhodnější reakci na změny, rušivé vlivy, rizika a šance, které se mohou vyskytnout.
- Cestu k nalezení konkurenční výhody ve srovnání s ostatními konkurenty a její co nejdelší udržení.
- Způsob jak využít relevantní přednosti podniku a využití agresivních iniciativ.
- Orientaci na vytvoření potřebné podnikové stability jak v podnikání, tak i ve vnitřní sociální oblasti.
- Dlouhodobý charakter, vysoké riziko, dynamický a kreativní přístup

Postavení strategického řízení v systému řízení podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Postavení strategického řízení



- **Strategické řízení** se realizuje na úrovni vrcholového managementu, má výrazně komplexní působnost zahrnující veškerou činnost podniku a je východiskem všech podnikových plánů a projektů. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.
- **Taktické řízení** má za úkol stanovit a řídit postupy a prostředky vedoucí k nejefektivnější realizaci strategie podniku. Taktické řízení probíhá na střední úrovni managementu, kde dochází ke konkretizaci strategických cílů a prostředků a zahrnuje užší okruh činností. Základní součástí taktického řízení je plánování a výsledkem je podnikatelských plán.
- **Operativní řízení** představuje poslední, nejnižší článek v hierarchii podnikového řízení. Jedná se o velmi konkrétní a detailní řízení v krátkém časovém horizontu, ve čtvrtletích, měsících, dekadách, dnech a hodinách. Nástrojem jsou operativní vnitropodnikové plány a nástroje vnitropodnikového řízení.

Vlastnosti, specifika strategického řízení



- Zabývá se určováním, tvorbou a hodnocením dlouhodobých cílů v budoucnu.
- Poskytuje vedoucím pracovníkům celopodnikový pohled na problémy na základě poznání podmínek okolí.
- Musí se vypořádat s nepřesností informací a s jejich nedostatkem, které informují o pravděpodobném budoucím vývoji.
- Je jeho povinností sledovat nejen hrozby, které by mohly ohrozit podnik, ale zejména příležitosti, které se mohou stát významnou šancí vedoucí k úspěchu.
- Pružně reaguje na změny, které se vyskytnou v podnikovém okolí tak aby bylo dosaženo pozitivních výsledků a snížen jejich negativní dopad.
- Musí zachytit dominantní vývojové trendy a využít jejich možného prospěchu pro podnikání podniku.
- Navíc podle zkušeností z poslední doby by se součástí strategického řízení měl stát dobře zorganizovaný informační systém.

Význam a výhody strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- definuje poslání (účel) podniku a určuje směr jeho vývoje;
- vytváří potřebnou konkurenční výhodu;
- standardizuje rutinní činnosti;
- objevuje nebezpečné situace (hroby) pro podnik a navrhuje systém obrany proti nim;
- nachází příležitosti a zjišťuje možnosti jejich využití;
- stanovuje základní cíle a navrhuje systém jejich naplnění;
- při změnách okolí podniku upravuje a zpřesňuje jak vizi, tak poslání i cíle podniku;
- spojuje pracovníky podniku prostřednictvím konkrétních dílčích i konečných cílů;
- vytváří potřebné sociální jistoty pro zaměstnance podniku, dodavatele, odběratele i veřejnou správu dané lokality;
- mění pozvolně, ale potřebným směrem stávající podnikovou kulturu;
- poskytuje informace o podnikání a představuje jeho hlubší pochopení.

Podstata strategického rozhodování



- Strategické rozhodování představuje proces nalezení takové možnosti v budoucnosti, které zajistí úspěch podniku na trhu, posílí jeho konkurenceschopnost, zajistí mu vhodnou pozici mezi producenty.
- Rozhodování je typickou manažerskou aktivitou, která představuje dynamický vědomý proces výběru jedné z možných alternativ, která umožňuje podle názoru rozhodovatele efektivního dosažení cíle.
- Proces rozhodování je vždy ovlivňován osobností rozhodovatele, jeho osobními vlastnostmi, zájmy, znalostmi i vlivem vnějších podmínek, zejména časem.
- Výsledkem rozhodování je vždy rozhodnutí, které představuje produkt myšlenkového procesu jednotlivce, případně doporučení jeho spolupracovníků a poradců.

Rozdíly mezi strategickým a operativním rozhodováním



- **Základní charakteristiky strategického rozhodování**
 - Dlouhodobé, zaměřené na budoucnost, vysoká míra rizika a neurčitosti, týká se celé organizace, stanovující priority, flexibilní, kreativní, vztahuje organizaci k prostředí, učící se stále něco nového
- **Základní charakteristiky operativního rozhodování**
 - Reaktivní, izolované, krátkodobé, opatrné, nestanovující priority, nepružné, předvídatelné, spokojenost s daným stavem

Postup strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Přesné formulování problému, který je třeba řešit.
2. Stanovit dobu vhodnou pro rozhodnutí (okamžitě, později, ponechat bez rozhodnutí a vyčkat vývoj).
3. Shromáždit veškeré potřebné a dostupné informace a ověřit si jejich pravdivost i vypovídací schopnost.
4. Prověření možných variant a zvážení výběru jedné možnosti z daného souboru.
5. Zvolení optimální varianty podle názoru rozhodovatele.
6. Realizovat zvolené rozhodnutí.
7. Provéřit správnost rozhodnutí na základě výsledků jeho provedení.

Chápání strategického procesu rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Postupný sběr relevantních informací, jejich třídění a zpracování, které vyústí v rozhodnutí.
- Proces hledání co možná neoptimálnější možnosti úspěšně zvládnout přechod ze současné pozice do stanoveného cíle.
- Volba základního východiska pro následující tvorbu strategie podniku.

- Při tomto postupu sehrávají velmi důležitou úlohu správně vybrané informace, které by měly mít tyto vlastnosti:
 - být včas odhaleny a být věrohodné (přesné);
 - vztahovat se k tomu co potřebujeme vědět;
 - být použitelné nejen svým obsahem, ale i jasností, přesností, presentací a uživatelskou přístupností).

Charakteristiky strategického rozhodování



- Je to především činnost vrcholového vedení nebo vlastníků podniku.
- Prvořadně bere v úvahu vlivy vnějšího prostředí v podobě příležitostí a hrozeb.
- Je orientováno do vzdálenější budoucnosti, takže dopady nejsou hned patrné.
- Mívá vliv na organizační uspořádání podniku.
- Ovlivňuje dlouhodobou perspektivu a existenci podniku.
- Výsledky rozhodování mají originální charakter.
- Ovlivňuje mnohem větší hodnoty nežli operativní řízení.

Vlastnosti strategického rozhodování I



- **Unikátní charakter** rozhodnutí, jež často s ohledem na velké náklady mají často nevratný charakter, když se prokáže, že po realizaci nejsou efektivní.
- V rámci strategického rozhodování musíme brát v úvahu jak **ekonomickou efektivnost**, tak i možné sociální dopady takže je nutno zajistit směřování k tvorbě efektivních sociálně ekonomických systémů v rámci podniku.
- S ohledem na **multikriteriální charakter** strategických problémů je nutno řešit konflikt kritérií a hledat vhodný kompromis i tenkrát, když aktivity vzájemně působí protichůdně a mají různou váhu důležitosti.
- Respektování existence **nekvantifikovatelných faktorů**, kteréže popsat a uspořádat podle intenzity, ale nelze vyjádřit hodnotově.

Vlastnosti strategického rozhodování II



- **Nedokonalá informovanost** při řešení strategických problémů doprovodným jevem rozhodovacího strategického procesu a tudíž je nutno počítat s určitým rizikem úspěšnosti nebo neúspěšnosti.
- **Nedostatek informací a delší časový horizont splnění cílů** způsobují, že strategická rozhodnutí získávají často charakter otevřených systémů a jako taková musí být řešena.
- **Úloha lidského činitele při rozhodování** je nezastupitelná, neboť vnáší do rozhodování své individuální vlastnosti, vnáší do tohoto procesu subjektivní kritéria, motivaci, vlastní názory a osobní rysy svého jednání.

Metody a techniky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Brainstorming**, který je nejčastěji využíván a představuje v podstatě diskusi znalců, kteří produkují řadu nápadů.
- **Delfská metoda**, která představuje postupné zjišťování a srovnávání prognóz expertů založené na jejich anonymitě.
- **Metoda scénářů**, kdy se vyvíjí obraz budoucnosti na základě informací současnosti pro potřebné oblasti.
- **Rozhodovací strom**, vystupující jako zobrazení více etapových rozhodovacích procesů.
- **Myšlenkové mapy** v podobě grafického nástroje představující zobrazení rozhodovacích problémů a jejich vazeb prostřednictvím vazeb, uzlů setkání a spojnic.

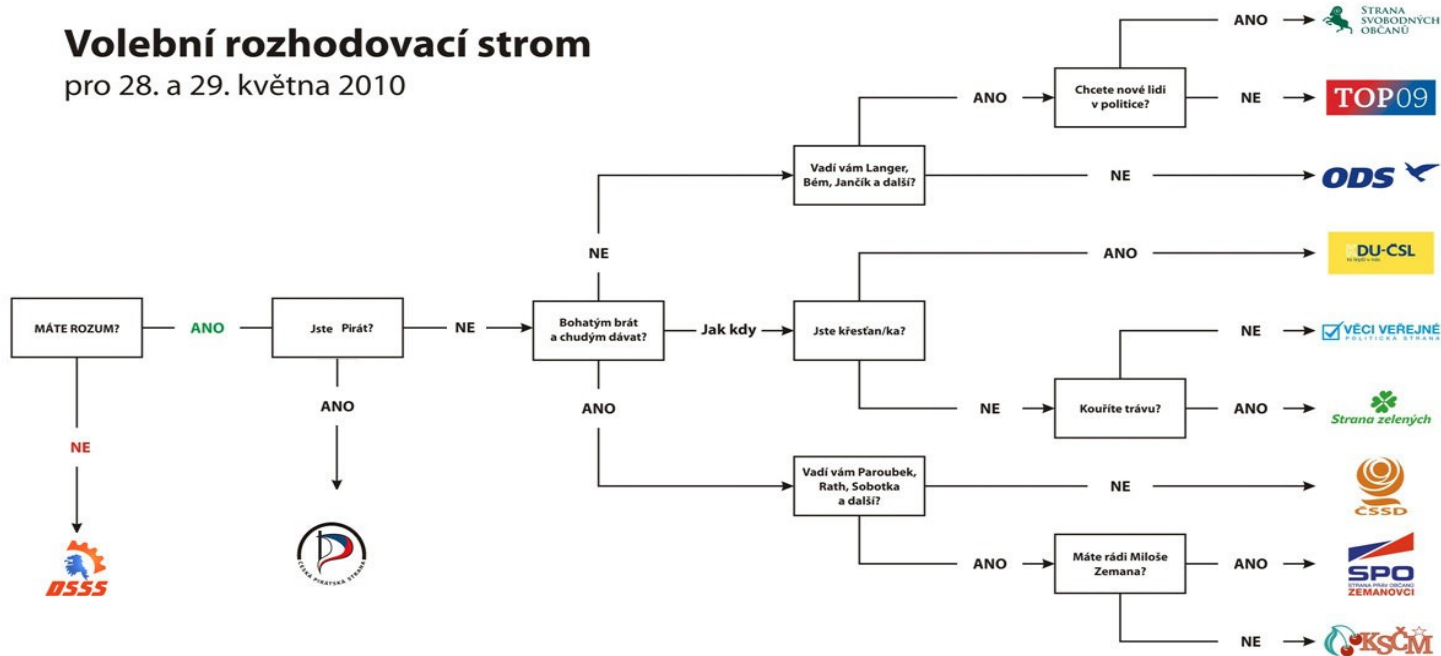
Metody a techniky strategického rozhodování



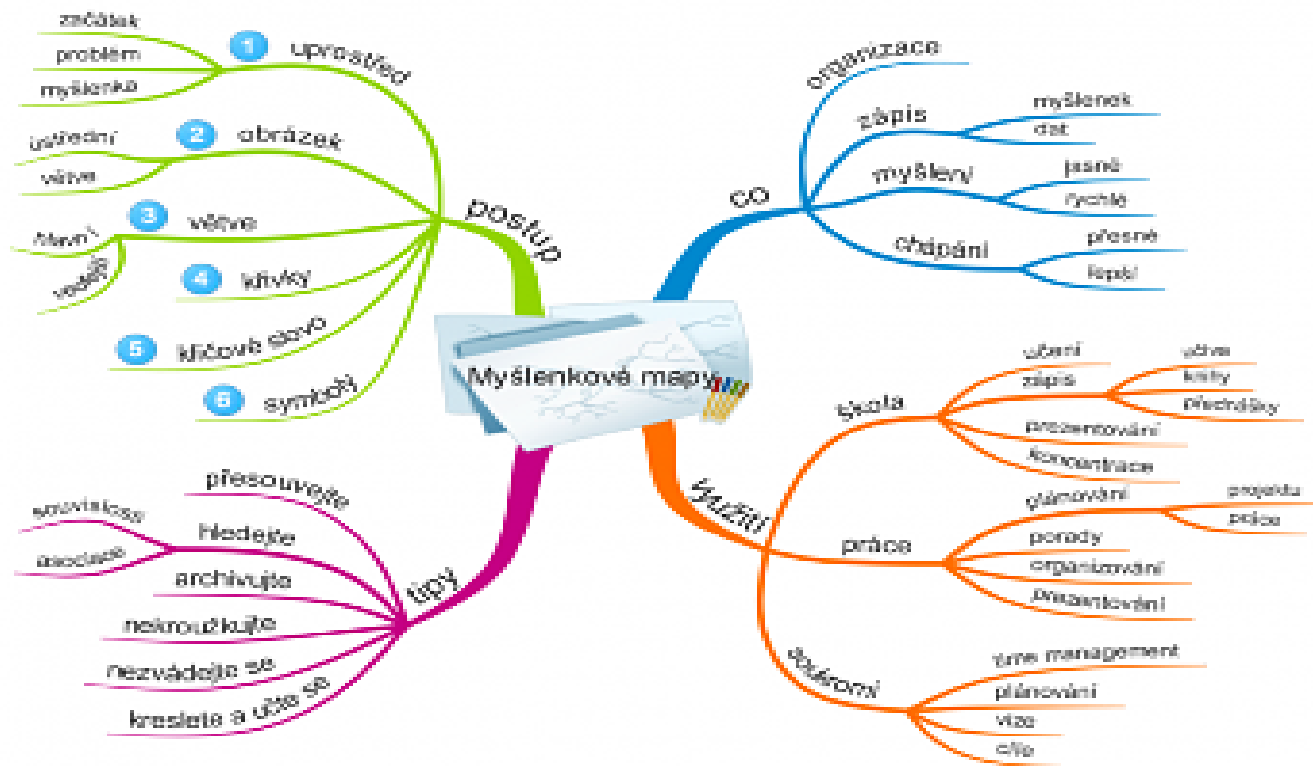
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Volební rozhodovací strom

pro 28. a 29. května 2010



Myšlenkové mapy



- Strategické myšlení představuje komplex poznávacích a účelově zaměřených myšlenkových aktivit vrcholového managementu podniku, zaměřených na dosahování stanovených strategických cílů firmy.
- Správné a dobře realizovatelné strategické myšlení představuje jeden ze základních předpokladů úspěšného strategického řízení, které směřuje k vytvoření optimální podnikové strategie. Je to tudíž v podstatě takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.
- Strategické myšlení se vyznačuje jednak intenzivním analytickým úsilím využít co nejlépe všech dostupných pravdivých informací, které nám vytváří obraz povzbuzujících i omezujících faktorů. Zároveň však je potřebné uvažovat perspektivně a dívat se na podnik a podnikatelské aktivity na základě předpokládané budoucnosti.

Potřeba a význam strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- pochopit nesmírnou různorodost jevů současného světa, jeho změn, proměn a možností;
- musí se dobře orientovat mezi alternativami řešení, které se nabízí okolí podniku i schopnosti podniku, aby vybral co možná pro podnik nejprospěšnější variantu;
- určit pro podnik rozhodující vývojové trendy, které budou mít v budoucnosti rozhodující vliv;
- dodržovat zásadu „nejdříve přemýšlej a pak konej“.

Přínosy strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Delší životní cyklus výrobků, neboť jsme první, nebo mezi prvními, kdo identifikují nové příležitosti a změny v potřebách zákazníků.
- Rychlejší a jistější návratnost investic neboť využijeme poptávky na trhu dříve než konkurence.
- Vyšší efektivnost a produktivitu tím, že dosáhneme lepších výsledků, snížíme náklady, omezíme ztráty a zajistíme lepší řízení zdrojů.
- Omezení rizika tím, že v řízení se bude vyskytovat méně chyb, neboť většina bude odhalena včas již v procesu sestavování strategie, čímž se sníží nebezpečí výskytu krize v podniku.
- Zajištění lepší zpětné vazby a poučení, neboť čas, který konkurent využije k likvidaci chyb lze využít k systematickému sledování a analýze vlastní činnosti.
- Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry neboť zaměstnanci při úspěchu podniku spoluvytváří progresivní formy podnikové kultury.
- Přeměna toho co konkurence vnímá jako hrozbu v překvapivou příležitost našeho podniku.

Principy strategického myšlení



- Principy strategického myšlení představují soubor charakteristických principů strategického myšlení, které nelze chápat izolovaně, neboť pouze jejich aplikace jako celek přináší očekávané výsledky.
- princip myšlení ve variantách,
- princip permanentnosti strategického procesu,
- princip interdisciplinárního myšlení
- princip tvůrčího myšlení,
- princip syntézy intuitivního a exaktního myšlení,
- princip myšlení v čase,
- princip uplatňování zpětnovazebního myšlení,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip koncentrace,
- princip etiky.

Liedtkův model elementů strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V tomto modelu současně je zdůrazněn význam představ o budoucím vývoji, neboť poznání vývojových trendů udává potřebný směr, dle kterého se podnik může úspěšně ubírat.
- Podle tohoto modelu lze strategické myšlení považovat za syntetický proces využívající kreativity a intuice, který vede k vytvoření integrační perspektivy podniku.

Prvky Liedtkova modelu strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Systémový pohled na budoucnost** podávající perspektivu vývoje jak podniku, tak jeho okolí a vzájemné jejich ovlivňování. Současně je zde vyjádřena i vnitřní provázanost jednotlivých organizačních součástí v podniku a jejich vliv na konečné uspořádání.
- **Zaměření na strategické cíle**, které byly stanoveny na základě vize jako žádoucí stav dosažitelný v konkrétně definovaném čase.
- **Inteligentní oportunistus** projevující se jak otevřeností i pochopením, tak opatrnou obezřetností vůči novým myšlenkám a postupům i metodám. Současně se tento prvek projevuje i tvorbou alternativních strategií podle měnícího se okolí.
- **Myšlení v čase**, které představuje v průběhu strategických úvah propojovat minulost s přítomností a toto spojení promítnout do budoucnosti v podobě potřebných perspektiv.
- **Hypoteticky založené myšlení** reprezentující umění a schopnost tvorby i ověřování vhodných hypotéz, které se vztahují ke strategii podniku.

Překážky strategického myšlení I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Chybějící vize**, kdy top management a vlastníci neuvažují o budoucnosti a žijí pouze úspěchy přítomnosti.
- **Nepřipravenost ke změnám**, projevující se neochotou realizovat potřebné změny, kdy velmi často se mezi odpůrci změn vyskytují vedoucí pracovníci.
- **Obranné jednání**, kdy převládá pasivní přístup k chování konkurence a nejistá obrana pozice podniku na trhu.
- **Nesystémovost** znamenající neschopnost vidět podnik jako celek a neuvědomovat si všechny možnosti, kterými okolí podniku jej ovlivňuje.
- **Krátkozrakost**, spočívající v orientaci převážně na operativní řízení a neuvědomění si významu strategického managementu.
- **Osobní zájmy**, kdy převládnu zájmy jedince nad zájmy podniku.
- **Špatná informovanost**, která představuje nedostatek informací, shromažďování nepravdivých informací nebo špatný výklad správných informací, případně jejich pozdní získání.

Překážky strategického myšlení II



- **Výrobní orientace** způsobená neuvědoměním si významu zákazníka jako činitele, který rozhoduje o úspěchu podnikání. Tato orientace vidí hlavní úspěch v produkci bez ohledu na potřeby a zájem trhu.
- **Ignorování kulturního kontextu** kdy se provádí neuvážená aplikace domácích přístupů na zahraničním trhu.
- **Tvrdohlavost** představující držení se jedné možnosti řešení problémů a nevyužití dalších alternativ.
- **Opomenutí potřeb zákazníků** spočívající v nerespektování jejich přání a projevených potřeb.
- **Podcenění významu kvality** kdy si dodavatel neuvědomuje význam naplnění očekávání zákazníka.
- **Formalismus** charakteristický omezenou přemýšlivostí a převládající přizpůsobivostí což znamená v podstatě omezení inovací.

Překážky strategického myšlení III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Netrpělivost** spočívající v zavádění nedomyšlených nápadů, opouštění dobrých myšlenek při prvních neúspěších.
- **Nedůslednost** způsobená nedostatečnou kontrolou při sledování naplňování rozhodnutí a nezajištěním účinného vyhodnocení vzniklých nedostatků.
- **Nerozhodnost** projevující se zbytečným váháním, vyčkáváním, zdlouhavá aplikace nových přístupů a obranných opatření.

Sekvenční model tvorby strategie organizace

Strategický management

2. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Pojem „strategie“



- Starořecké slovo „stratagan“ – nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, předstírání, léčka, úskok...
- Strategie jako vojenské umění - starověké Řecko (508 – 507 př. n. l.).
- Stratos – armáda, stratégos – vojenský velitel.
- Nejstarší text o vojenské strategii – čínský generál Sun C'- O válečném umění (2500 let starý).
- Slovník vojenství (podle Jamese z roku 1810) – strategie je činnost mimo dohled nepřítele.

Vymezení strategie I



- Produktem strategického myšlení a strategického rozhodování je strategie podniku.
- Strategie představuje dlouhodobou koncepci podniku, která podstatným způsobem usměrňuje veškeré budoucí aktivity podniku.
- Strategii podniku formulují top manažeři ve spolupráci s dalšími manažery a zaměstnanci podniku.
- Strategie podniku se stává výchozím nástrojem procesu naplňování stanoveného poslání firmy, představuje záměrné a aktivní formování cílů činnosti podniku, výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí.
- Strategie podniku se stává základní směrnicí pro další postupné strategické rozhodování a ovlivňuje především investiční rozhodování a inovační aktivity.
- Strategie se stává prostředkem, který stmeluje podnik v jeden celek směřující k dosažení vytýčených dlouhodobých cílů.

Vymezení strategie II



- Strategie se stává návodem, který vymezuje základní formy konkurenčního boje podniku.
- Strategie představuje prostředek sloužící k dosažení konkurenční výhody s využitím předností podniku a příležitostí které poskytuje okolní prostředí a chrání podnik před působením ohrožení a hrozeb.
- Strategie současně musí naplňovat svou ekonomickou funkci spočívající ve vytváření ekonomických přínosů po své vlastníky a poskytovat potřebné sociální jistoty zaměstnancům. V důsledku toho musíme chápat podnikovou strategii nejen jako podnikatelský a ekonomický systém, ale také jako systém sociální čímž se výrazně mění názor na tento podnikový prostředek.

Podstata strategie



- Postup jak zajistit zisk z konkrétní podnikatelské činnosti.
- Optimální využití zdrojů, které má podnik k dispozici nebo může získat.
- Tvorbu konkurenční výhody trvalou inovací svých výrobků i služeb a její co nejdější uplatnění a udržení.
- Získání a udržení solventních, loajálních zákazníků, kteří jsou předpokladem udržení zisku.
- Předcházení výskytu krizových situací včasným, rychlým a uspokojivým řešením vyskytujících se rizik.
- Vytváření potřebné soustavy sociálních jistot pro zaměstnance, které zajistí udržení schopných, kreativních a výkonných zaměstnanců. S tím souvisí nejen neustálé jejich zvyšování jejich kvalifikace, ale i správná motivace a podpora.
- Zajištění vzájemné solidní spolupráce s dodavateli zdrojů, s odběrateli produktů i s veřejností dané lokality, regionu, státu.

Aktivity spojené se strategií



- Strategie vytyčuje směr podnikání v budoucnosti.
- Strategie musí podniku zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie stanovuje podnikové cíle odvíjející se od podnikového poslání a vize.
- Strategie sleduje dosažení souladu mezi aktivitami podniku a jeho okolím.
- Strategie na cestě k úspěchu staví na klíčových zdrojích, které má podnik k dispozici a zejména na schopnostech pracovníku firmy.
- Strategie vymezuje jak potřebu zdrojů, které jsou potřebné k dosažení stanoveného cíle, tak způsob jejich zajištění.
- Strategie je východiskem a řídicím elementem pro taktické a operativní řízení a proto zásadním způsobem určuje úkoly na taktické i operativní řídicí úrovni.

Požadavky na formulaci strategie



- Proveditelnost a dosažitelnost strategie z hlediska zdrojů a technologie podniku.
- Přijatelnost a uskutečnitelnost strategie podnikem a okolím.
- Předpoklady úspěchu z hlediska požadovaného podílu na trhu a ziskovosti.
- Stupeň řešení daného problému.
- Explicitnost strategie (jednoznačná, jasná).

Model strategie podniku



- **Strategické plánování**
 - Strategická analýza
 - Stanovení strategického cíle
 - Formulace strategie
 - Tvorba strategického plánu
- **Implementace strategie**
- **Strategická kontrola**

- Model podnikové strategie musí být v praxi přeměněn na konkrétní strategické rozhodnutí, které budou mít vztah k následujícím oblastem:
 - K zákazníkům, na které se podnik soustředí, nebo které opustí a nebude obsluhovat.
 - K produktům, které bude podnik nabízet, obměňovat, inovovat nebo jejich produkcí zruší.
 - K aktivitám, kterými se podnik bude zabývat, rozšiřovat a využívat nebo které zruší.

Strategie a konkurenční výhoda I



- Konkurenční výhoda (anglicky Competitive advantage) je vše, co dává podniku dočasně náskok před konkurencí.
- Je to to, co má podnik oproti svoji konkurenci lepší. Konkurenční výhoda nakonec může rozhodnout o tom, jestli zákazník nakoupí u konkrétního podniku.
- Konkurenční výhoda může pomoci získat rychleji nebo větší podíl na trhu.
- Konkurenční výhoda ale není trvalá. Je to dočasná věc, kterou může podnik rychle ztratit buď vlastní chybou, úsilím konkurence nebo prostě situací na trhu.
- V souvislosti se ztrátou nebo snižováním konkurenční výhody hovoříme o tzv. erozi konkurenční výhody, ke které dochází v důsledku vlivu ostatních konkurentů.
- Konkurenční výhoda musí být dlouhodobě udržitelná. Nejedná se tedy o nějakou dočasnou akci, ale o trvale udržitelnou výhodu, která je systematicky budována prostřednictvím konkrétní strategie.

Strategie a konkurenční výhoda II



- Získání a udržení trvalé konkurenční výhody a s ní úzce spojené finanční výhody, doplněné přiměřeným rozvojem klíčových schopností a dovedností podniků by mělo být základem pro formulaci jejich strategie.
- Podstata konkurenční výhody spočívá ve schopnosti podnikatelského subjektu vytvořit větší reálnou, nebo takto vnímanou užitnou hodnotu pro jeho cílové zákazníky ve srovnání s konkurencí, nebo srovnatelnou užitnou hodnotu při nižších nákladech, evidentně v kratším čase.
- Finanční výhoda konkurenční výhody spočívá v umění podnikatelského subjektu zaměřit obchodní činnosti na maximalizaci ekonomické hodnoty hotovostního toku v relacím k investicím do podnikání.
- Identifikace konkurenční výhody vychází z porovnání skupiny podniků, přičemž toto porovnání je závislé na charakteru tržního prostředí, ve kterém podniky operují.

Hlavní zájmy zájmových skupin I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Vlastníci** – mají zájem na návratnosti vloženého kapitálu a na využívání všech výhod, které může podnik poskytovat.
- **Top management** - má zájem na rozvoji podniku a na dosahování odměn, které mohou získat při splnění cílů.
- **Zaměstnanci** – udržet si zaměstnání a získávat odpovídající odměnu za práci. Současně mají zájem na dodržování pracovní legislativy, podíl na zaměstnaneckých výhodách, možnost mít uspokojení z vykonávané práce.
- **Odbory** – mít uznávané postavení prostředníka mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, být důležitou součástí firemní organizace a moci se zúčastnit kolektivního vyjednávání.
- **Věřitelé** – získat nejen možnost navracení zapůjčeného kapitálu, ale dosáhnout i dohodnutého úroku ze zapůjčené částky. V případě neúspěchu mít prioritu při splácení dlužné částky.
- **Zákazníci** – získat kvalitní, bezpečný a moderní výrobek za cenu odpovídající kvalitě včetně zajištění služeb servisu a nákupu náhradních součástí.

Hlavní zájmy zájmových skupin II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Dodavatelé** – požadují trvalý odbyt za ceny pro ně výhodné, profesionální vzájemné vztahy a dodržování platebních dohod.
- **Konkurenti** – vyžadují upravit podnikatelské prostředí určitými přesnými pravidly a jejich dodržování.
- **Místní komunita** – má zájem na vzniku solidních zaměstnaneckých příležitostí, které budou především využívat místní residenty, podporu charitativních, kulturních i sportovních akcí, pokud možno trvalou a zvyšující se zaměstnanost, ochranu životního prostředí.
- **Široká veřejnost** – ochrana životního prostředí, ceny odpovídající kvalitě produktu, dodržování norem a zákonů.
- **Stát (vláda)** – včasná a daňovým zákonům odpovídající platba daňových povinností, udržení zaměstnanosti, dodržování předpisů usměrňující podnikání podniků.

Externí faktory ovlivňující strategii podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Internacionalizace ekonomiky projevující se vytvářením nadnárodních společností.
- Intelktualizace činností vedoucí k potřebnému růstu vzdělání pracovníků i vedení podniku.
- Informatizace lidské společnosti, kdy počítače se stávají významnou složkou vybavení podniků a jejich ovládání je vyžadováno od většiny pracovníků podniku.
- Zrychlování vývoje, které je dáno perfektně fungujícími komunikačními systémy, které bez problémů přenáší rychle a spolehlivě nové poznatky.
- Pružnost producentů, která se stává základem jejich konkurenceschopnost a udržení určité konkurenční výhody vůči ostatním účastníkům na trhu.
- Ekologické chování lidí i podniku, dané potřebou omezit poškozování životního prostředí lidské společnosti a zajistit uplatnění myšlenek udržitelnosti dobrých podmínek života.
- Intenzifikace produkce, kdy tento trend je vyvolán omezující se nabídkou zdrojů, růstem jejich ceny a omezenou možností je nahradit.

Interní faktory ovlivňující strategii podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Personální změny, které jsou způsobeny nástupem nových požadavků na pracovníky podniků a které vyvolávají vznik nových profesí i podnikových funkcí.
- Změny ve struktuře organizací, které jsou vytvářeny potřebou nově uspořádat útvary podniku v souladu s požadavky zákazníků, dodavatelů i vlastní potřeb produkce (v technologiích).
- Změny v podnikové kultuře vyvolané změnami jak organizačními tak personálními a ovlivněné novými vývojovými trendy. Podniková kultura se mění taktéž v důsledku změn hodnot u spotřebitelů.
- Změny přípravy pracovníků k výkonu nových funkcí i k zvládnutí úkolů, které jsou dány delegováním povinností a odpovědnosti.
- Změny v úloze managementu, kdy odpovědnost za spokojenost zákazníků i za realizaci změn se postupně přenáší do náplně role managementu první linie. Tím dochází k výrazným změnám v přístupech a v chování jednotlivců.

Změny vyvolané strategií



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Změny vyvolávají nejen rozmach sil, které je vyvolávají, ale také sil odporujících, proto je důležité dosáhnout převahu nad odporem.
- Zde se podle Hammera projevuje pravidlo 20/60/20 jako reakce zaměstnanců na program zásadních změn. Z uvedeného pravidla vyplývá, že:
 - 20% zaměstnanců vítá změnu s nadšením;
 - 60% jsou zaměstnanci nerozhodnutí, které je pro změnu nutno získat nebo je přesvědčit, aby nebyli brzdou při realizaci přeměn;
 - 20% zaměstnanců bude zásadně proti navržené změně a vlastně vůči jakékoliv změně.

Příčiny odporu zaměstnanců vůči strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nadměrná osobní nejistota, kdy dochází ke ztrátě důvěry v osobní přínos podniku.
 - Překvapení ze změny, kdy pracovníci nejsou řádně informováni o nutnosti její realizace a nejsou později do této aktivity zapojeni.
 - Znepokojení kvůli schopnostem, které pracovník má a jež stačí na výkon dané funkce. Je zde oprávněna ztráta důvěry se schopností zvládnout nové povinnosti.
 - Nebezpečí vedlejších účinků, které může změna vyvolat a které dosud neznáme.
 - Nebezpečí více práce, jelikož velmi často jsou změny spojovány s hledáním možných úspor.
 - Výhrady proti osobě, která změny provádí, což může být jevem jak objektivním, tak i subjektivním.
 - Skryté hrozby, které jsou s danou změnou spojovány a proti nimž se nedělají důsledná opatření.
 - Porušení zásady „měníme jen to, co musíme“.
 - Nebezpečí rizika, které každá změna nese a často je spojován výskyt rizika s inovacemi jakéhokoliv druhu.
-

Změny povinností manažera se změnou strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Realisticky diagnostikovat situaci v oblasti, za kterou odpovídá.
- Seznámit včas pracovníky se změnami, které budou provedeny, realisticky ukázat na vzniklé problémy a dopady, snažit se zapojit pracovníky do realizace změn.
- Analyzovat mocenské tlaky v oblasti odpovědnosti působící pro změny i proti nim a využít je přesměřováním na podporu realizace žádoucích změn.
- Systematicky a citlivě řídit proces změn.

Otázky týkající se obsahu a procesu strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Otázky týkající se obsahu strategie:

- Jaká by měla být komplexní strategie?
- Jak by měla být strategie integrovaná?
- Do jaké míry by měla být strategie obecná (generická)?

Otázky týkající se procesu strategie:

- Do jaké míry by měla být strategie promyšlená?
- Do jaké míry by měla být strategie kolektivní?
- Jak by mělo ve strategii být nahlíženo na změnu?
- Jakou možnost volby by měla strategie poskytovat?
- Jaká míra strategického myšlení je žádoucí?

Finanční řízení ve vazbě na podnikovou strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Významná součást strategického řízení podniku
- Úzce spojena s finančním řízením a finančním účetnictvím podniku
- Poskytuje data pro rozhodování manažerů
- Vychází ze základních finančních výkazů podniku
- Vede k poznání minulých a současných hospodářských jevů v podniku
- Podklady pro hodnocení reálnosti investičních a inovačních budoucích záměrů
- Posouzení „finančního zdraví“ podniku
- Indikátor finanční výkonnosti podniku – manažer x investor – Value Based Management VBM

Strategické představy a cíle organizace

Strategický management

3. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu



- **Prognózování** – odborné posouzení budoucího vývoje, kdy na základě zkoumání minulých a stávajících procesů a jevů jsou určovány možné budoucí procesy a jevy, přičemž charakteristickým rysem těchto procesů a jevů je jejich nejistota, resp. neurčitost.
- Výsledkem prognózování je prognóza.
- Bývá realizováno v úvodní, plánovací fázi strategického procesu.
- Každá prognóza má určité časové i prostorové rozměry musíme si být vědomi, že přesnost předpovědi budoucnosti klesá s delším časovým obdobím a zvětšujícím se prostorem, pro něž je prognóza určena.
- Prognózování se stává významnou **komparativní výhodou** v konkurenčním soupeření na trhu

Faktory ovlivňující kvalitu prognózy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Kvalitní, nezkreslené a komplexní **informace**.
- Dobré a objektivní **zpracování informačních vstupů**.
- Postoje a schopnosti **zpracovatelů**.
- Pochopení a vhodná aplikace světových **megatrendů** do vnitřní oblasti vlastního podnikání daného podniku.

Prognostické metody



- **Prognostické metody** (Makridakis et al., 1998) jsou soustavy teoretických a praktických pravidel převzatých z různých vědních oborů, které vedou k sestavení prognózy s určitou vypovídací schopností.
- Úspěch - správné ocenění jejich použitelnosti pro daný účel.
- Využití více a principálně odlišných metod.
- Volba metody závisí na
 - předmětu prognózy,
 - věcné náplni daného jevu,
 - časovém horizontu,
 - čase a nákladech nutných pro zpracování prognózy,
 - požadavku přesnosti a spolehlivosti předpovědi.

Z hlediska přístupu k prognózování

- *Kvantitativní metody* – jsou založeny na předpokladu, že budoucí vývoj je předvídatelným a přímým pokračováním (extrapolací) existujících trendů. Aplikuje se v tomto případě statistická analýza dat z minulosti v různých časových pohledech. Prognostik s využitím historických dat identifikuje cestu předpovědi, k ní přidá vhodný matematický model a pomocí rovnic modelu předpovídá body v budoucnosti. Takový přístup předpokládá, že identifikovaná cesta pro předpověď pokračuje i do budoucnosti.
- *Kvalitativní metody* – využívají lidského činitele, vycházejí z variantnosti, mnohoznačnosti a pravděpodobnostního charakteru vývoje budoucích událostí. Někdy též nazývané subjektivní či úvahové, jsou v prvním případě uplatněny tehdy, pokud historická data, týkající se k předpovídané události, jsou nedostačující nebo nejsou k dispozici a ve druhém případě pokud předpovídané události nelze postihnout kvantifikovatelnými informacemi či se jedná o technologické změny.

Klasifikace prognostických metod II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Dle míry subjektivity

- Subjektivní metody
- Objektivní metody
- Systémové metody

Další členění metod

- Metoda explorativní (průzkumná)
- Metoda normativní (cílová)
- Metoda integrálního prognózování



- **Statistické metody**
 - Metoda extrapolace trendu a časové řady, metoda regresní a korelační analýzy, metody založené na Box-Jenkinsově metodologii, klasifikační a regresní stromy, metody shlukové analýzy, metody spektrální analýzy časových řad, metody faktorové analýzy, adaptivní metody
- **Metody operačního výzkumu**
 - Metody matematického programování, simulační metody a hry, metody teorie rozhodování, modifikované síťové grafy
- **Metody modelových experimentů**
 - Modely růstové, modely strukturování, modely globální

Kvalitativní prognostické metody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Heuristické metody**
 - Metoda delfská
 - Metoda brainstormingu
 - Metoda brainwritingu
 - Panelová metoda
 - Osobní hodnocení
 - Výzkum trhu
 - Scénáře budoucnosti

Použitelnost prognostických metod



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Převratné technické a technologické vynálezy
- Směry základního výzkumu a směry aplikačního výzkumu
- Parametry výrobků, funkční charakteristiky technologií a zařízení
- Vývojové tendence a trendy
- Společenské důsledky možných trendů a technického rozvoje
- Alternativní řešení celospolečenských cílů
- Alternativní řešení a předvídaní cílů na nižších úrovních organizace
- Předvídaní chování trhu, pohyby cen, poptávky

- Vize pomáhají popsat cíl organizace. Vyjadřuje co by podnik chtěl dosáhnout a jakým způsobem.
- Vize podniku představuje model budoucího vývoje a stavu podniku v konkrétně časově vymezeném období.
- Vize se stává dlouhodobou, přitažlivou, smysluplnou a motivující představou usilující o dosažení pozitivní podnikové budoucnosti
- Často také zahrnují hodnoty organizace.
- Měly by být inspirací pro chování zaměstnanců.
- Lze konstatovat, že se jedná o souhrn myšlenek, které předbíhají svou dobu se silným motivačním účinkem. V důsledku tohoto faktu můžeme konstatovat, že se jedná o smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti, ve které vize vytyčuje základní směr vývoje podniku.
- **Úkolem vize** je zachytávat a reagovat na podněty o nastupujícím vývoji, které mohou být v současné době mlhavé, nepřesné a nevýrazné, ale v budoucnosti se mohou stát **impulsem, který ovlivní vývoj podniku.**

Pojetí vize



- Vize je určena a slouží především vlastním pracovníkům podniku. Proto je výrazným vymezením základního směřování podniku v budoucnosti v podobě písemného dokumentu tvořeného inspirujícími slovy.
- Vize evokuje nadšení pro cílený vývojový směr podniku a potvrzuje i podporu a zájem vedení na dosažení konečných cílů, které vymezuje. Proto se musí její slovní vyjádření vyhnout frázovitosti, všednosti velké záplavě nic neříkajících slov.
- **Tvorba vize je týmovou záležitostí**, i když první návrhy jsou vždy tvorbou jednotlivce. Při této tvorbě je na místě využití jak racionálního analytického myšlení, tak snění.
- Při té příležitosti je důležité si uvědomit, že musíme velmi pečlivě při **prosazování vize** využívat vhodných forem **komunikace** prostřednictvím četných distribučních kanálů a různých forem.

Požadavky na vizi



- snadno představitelná a uskutečnitelná;
- adresně přitažlivá pro rozhodující zájmové skupiny v podniku;
- jasně zaměřená k dosažení cíle čímž je usnadněno zaměření základních rozhodujících procesů;
- flexibilní, jež umožní reagovat pružně na měnící se podmínky okolí i vhodnou iniciativu jedinců;
- srozumitelná a snadno sdělitelná a přístupně vysvětlitelná;
- dostatečně široká, aby byla při implementaci strategie pružná, ale zase nikoliv tak široká, aby se vytratila koncentrace na hlavní cíle;
- je spojnicí různých dílčích cílů i priorit a vytváří v podniku uznávaný dominantní cíl;
- současně může vize připomínat chyby, kterých se podnik dopustil v minulosti a tak je i upozorněním na omyly a nedostatky..

Postup tvorby vize



1. Vytvoření představy o své budoucnosti
2. Popsat jakých cílů by chtěl podnik v nejbližších asi 5 letech dosáhnout
3. Brainstorming s klíčovými zaměstnanci podniku (získat jejich představu)
4. Identifikace hlavní, centrální myšlenky (jak a v čem budu lepší než konkurence)
5. Způsob měření dosažených výsledků (seznam měřitelných faktorů)
6. Popis hodnot podniku

Mise - poslání



- Mise specifikuje podnikatelské aktivity, ve kterých chce podnik působit a se kterými chce konkurovat.
- Poslání podniku má být veřejným, jasným a pochopitelným vyhlášením vývojového směru podniku, kterým je informovaná veřejnost a motivací zaměstnanců, jimž má dodat potřebnou sociální jistotu, kterou podnik svou existencí zajišťuje
- Je více konkrétnější než vize.
- Mise odůvodňuje a vysvětluje existenci podniku.
- Mise dává odpověď na otázku: „Jakou přidanou hodnotu může náš podnik nabídnout trhu nebo lidstvu?“
- Poslání (mise) podniku zdůvodňuje oprávněnost existence podniku a vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán a přijímán veřejností.

Co by měla obsahovat mise



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

V důsledku toho vyplývá, že poslání podniku přímo definuje **směry podnikatelských aktivit**, stanovuje zásady **podnikové kultury** spolu s vhodnými **vazbami na zaměstnance a vytváří vztah k zákazníkovi i konkurenci**. Proto dobře vytvořené poslání podniku by mělo obsahovat:

- Cíl podniku.
- Zdůvodnění existence podniku (*Be the best employer for our people in each community around the world and deliver operational excellence to our customers in each of our restaurants (McDonald's)*).
- Étos podniku: kultura, základní hodnoty, ambice.
- Čím se odlišujeme od konkurence (*Be America's Best Quick-Service Restaurant*).
- Konkurenční výhoda (*To be the world's largest mobile apps developer*).
- Identifikace trhu a zákazníků (*To be the largest oncology practice in St. Louis*).

Základní pravidla pro tvorbu mise



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Informativní
- Jednoduchá
- Zapamatovatelná
- Dosažitelná
- Získávající zaměstnance
- Tržně orientovaná
- Realizovatelná
- Mít motivační dopad
- Být specifická, originální, přitažlivá
- Nabízet nejen výrobek, ale i služby spojené s jeho servisem a případně i s ekologickou likvidací

Hodnoty podniku



- Hodnoty podniku představují skutečnosti, které podnik vyznává, dodržuje, považuje je za významné a řídí se jimi.
- Hodnoty podniku jsou zásady, které organizace přijala za vlastní. Tvoří mantinely její činnosti a pomáhají při rozhodování v nerozhodných situacích
- Tím se vytváří dobré **image** podniku, které vždy přitahuje zákazníky i dodavatele a je oceňováno veřejností. Stanovené podnikové hodnoty, aby mohly úspěšně plnit svou úlohu, musí se stát **sdílenými, společnými hodnotami**, které mají řadu úkolů:
 - jsou návodem pro rozhodování a aktivity manažerů;
 - ovlivňují způsoby chování i komunikaci zaměstnanců;
 - mají vliv na charakter aktivit podniku na trhu a jeho vztahy ke konkurenci, zákazníkům i dodavatelům;
 - uplatňují se při formulování týmového ducha podniku;
 - pomáhají účinně formulovat podnikovou kulturu.

Příklad hodnot podniku



- Podnikové hodnoty podniku Wicon a Česká republika:
 - **ODVAHA:** Vytvářet si pro sebe výzvy a akceptovat vypočitatelná rizika, i když je výsledek v nedohlednu. Jednat na vlastní odpovědnost. Rozhodovat se. Nezůstat stát. Něčím chtít pohnout.
 - **RESPEKT:** Upřímné jednání a respekt k individuální hodnotě každého jednotlivce, k hodnotě země a jejích zdrojů. Ať děláme cokoli, děláme to s integritou. Porušení integrity nebo základních pravidel respektu se netoleruje, tj. vždy je třeba jednat s respektem vůči partnerovi nebo organizaci.
 - **SPOLUPRÁCE:** Spolupracovat s ostatními a nikoho nevykloučovat. Partnerské myšlení a týmově orientované jednání. Výměna informací a zkušeností k oboustrannému užítku. Snaha o oboustranně výhodné situace typu „win-win“, tj. interní spolupráce a externí kooperace.
 - **ROZHODNOST:** Stanovit si cíl a držet se ho, tj. jednat rozhodně - to zvyšuje sebejistotu a přináší úspěch rozhodovat se odpovědně (ve spojení se čtyřmi ostatními zásadami).
 - **PROZÍRAVOST:** Dívat se dále než za další roh a dlouhodobě rozeznávat šance. Kontinuálně sledovat cíle. Myslet dlouhodobě. Pracovat kontinuálně, tj. poučit se i z "prohraných bitev" a s odvahou a rozhodností setrvale pokračovat v práci zaměřené na cíl.
-

Strategické cíle podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Cíle popisují, kam se má podnik dostat, tak aby byl zajištěn požadovaný budoucí stav, který má podniku zabezpečit zdravý růst a prosperitu.
- Cíle představují úkoly, které musí podnik splnit ve vymezeném čase, aby dosáhla požadovaného stavu.
- Cíle neobsahují pokyny ani instrukce, jak dosáhnout jejich naplnění, ale pouze požadovaný cílový stav.
- Strategický cíl podniku představuje konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.
- Stanovení a znalost cílů poskytuje vedení podniku základ pro formování strategie podniku, pro její zaměření a konkrétnost. Prostřednictvím cílů se široce formulované poslání podniku i neurčitá rozvojová vize transformují do konkrétních budoucích výsledků a tím se stávají závazkem, o jehož splnění musí podnik usilovat ve vymezeném čase.
- **Jasně stanovené cíle se tak stávají konkrétními úkoly pro přesně určený časový horizont.**

Pravidla pro stanovení cílů podniku I



- Obecně se říká, že strategické cíle musí být **SMART**:
 - **S** – specifický, originální, stimulující
 - **M** – měřitelný
 - **A** – akceptovatelný
 - **R** – reálný
 - **T** – termínovaný
- V poslední době však se uplatňuje tento souhrn cílů v podobě zkratky **SMARTEE**:
 - **S** – specifický, originální, stimulující
 - **M** – měřitelný
 - **A** – akceptovatelný
 - **R** – reálný
 - **T** – termínovaný
 - **E** – efektivní, ekonomický
 - **E** – ekologický

Pravidla pro stanovení cílů podniku II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Někteří autoři používají k charakteristice vlastnosti cílů akronym **SMARTER**, který navazuje na starší akronyma **SMART** kde písmeno „E“ vyjadřuje vlastnost „**ethical** (etický) a písmeno „R“ pak označuje **resourced** (zaměřený na zdroje).
- V podmínkách České republiky někteří autoři využívají akronym **KARAT**, kde jednotlivá písmena označují následující vlastnosti cílů:
 - **K** – konkrétní
 - **A** – ambiciózní
 - **R** – reálné
 - **A** – akceptovatelné
 - **T** – terminované

Hierarchizace a skupiny cílů



- V podstatě lze cíle rozdělit do dvou základních skupin, kam patří:
 - **Cíle obecné**, které představují integrující prvek, z něhož vychází jak strategické tak i operativní řízení. Většinou mají charakter **vůdčí ideje** a orientují se na dosažení hodnot a realizovatelnost vize i poslání.
 - **Cíle konkrétní**, které představují rozvíjení obecných cílů a jsou zaměřeny na hlavní aktivitu podniku, specifikují potřebnou alokaci zdrojů a usměrňují budoucí rozhodování. Jedná se tudíž převážně o cíle operačního charakteru.
- **Hierarchizace cílů** znamená, že pro formulaci cílů je vhodné použít diferencovaný přístup rozlišující různé úrovně cílů. Cíle potom můžeme dělit na:
 - nadřazené – vrcholové cíle (mise podniku, formulace identity podniku, podniková politika),
 - prováděcí cíle (cíle funkčních oblastí),
 - dílčí cíle
 - elementární cíle (operace s nástroji marketingového mixu).

Strategické cíle respektující zájmy společnosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Současně však musí podnikové cíle zahrnovat i zásady respektující **společenské cíle** kam patří:
 - ochrana životního prostředí i národních tradic a bohatství;
 - dodržování právních i etických norem;
 - dodržování podmínek spravedlivé soutěže a morálního chování na trhu;
 - dodržování podmínek sociálních, pracovních apod.

Příklad strategických cílů



- Strategické cíle podniku Geosan Group:
 - stát se jednou z nejvýznamnějších stavebních společností na tuzemském trhu a realizovat zakázky (stavební díla) celostátního významu
 - přispívat svou činností ke zvýšení úrovně realizovaných stavebních děl na tuzemském trhu, ale i v zahraničí
 - v rámci realizace občanské a bytové výstavby zvyšovat standard bydlení
 - být stabilním a solidním podnikatelským partnerem
 - zvýšit a upevnit jistotu a důvěru současných i budoucích zákazníků a subdodavatelů ve stabilitu, serióznost a solidnost společnosti
 - zvyšovat a upevňovat jakost všech prováděných činností
 - neustále rozvíjet a zvyšovat úroveň vzdělávání svých zaměstnanců
 - reagovat pružně na změny v oblasti stavebnictví, rychle se přizpůsobovat novým parametrům Evropské unie se zvýšeným důrazem na dopad prováděných činností na životní prostředí
 - stát se významnou konkurencí stavebním společnostem členských států Evropské unie

Strategická analýza a metody využitelné při tvorbě strategie

Strategický management

4. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Podstata strategické analýzy



- Strategická analýza představuje identifikaci a ocenění veškerých relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou nebo mohou mít vliv na strategii a na strategické cíle podniku.
- Strategická analýza představuje systematické, pravidelné, důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku (interní analýza) a vnějšího prostředí (externí analýza).
- Analýza se provádí v určitých časových intervalech a zkoumá minulý, současný a budoucí vývoj.
- Analýza posuzuje celkovou podnikovou situaci, určuje jeho místo v prostředí a vymezuje vývoj jeho budoucích aktivit.
- Je prvním krokem strategického plánovacího procesu.

Struktura strategické analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Analýza externího prostředí** – poskytuje informace o charakteru externího prostředí a jeho případných vlivech na podnik s cílem zjištění možných příležitostí a hrozeb
 - Analýza vzdáleného prostředí – makroprostředí
 - Analýza blízkého prostředí – trh, odvětví
- **Analýza interního prostředí** – podává informaci o interním prostředí a vnitřních zdrojích podniku, výsledkem je zjištění předností (silných stránek) a slabin (slabých) podniku
- **Syntéza** – konfrontuje silné/slabé stránky podniku s příležitostmi a hrozbami z prostředí s cílem určení adekvátního strategického směru.

Charakteristika externího prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Podnikatelské prostředí** představuje veškeré síly a vlivy, které působí na konkrétní podnikatelský subjekt, ať už z vnějšího (externího) prostředí nebo z vnitřního (interního) prostředí.
- **Externí podnikatelské prostředí** je vnějším prostředím podniku, které na podnik působí a ovlivňuje jej.
- Externí podnikatelské prostředí můžeme rozčlenit do dvou úrovní, a to na vzdálenější a bližší prostředí (okolí). Vzdálenější prostředí se obvykle nazývá makroprostředí a bližší prostředí jako tržní prostředí (trh a odvětví).
- **Analýza externího prostředí** je kontinuální proces získávání informací o událostech (změnách) odehrávajících se mimo organizaci, který slouží k identifikaci a interpretaci potenciálních trendů v externím prostředí.
- Analýza externího prostředí pracuje s těmito informačními zdroji:
 - sekundární zdroje o makroprostředí a dílčích trzích, studie, rešerše, statistické soubory, statě odborných časopisů, sekundární informace vztahující se k cílovému trhu;
 - primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku atd.

Makroprostředí



- Makroprostředí, nebo také vzdálenější podnikatelské prostředí, je nejširším prostředím, které působí na podnikatelský subjekt.
- Samotný podnikatelský subjekt nemůže ovlivnit makroprostředí a jeho části.
- Podnik faktory z makroprostředí pouze reflektuje, může je využívat a negativním faktorům se případně bránit.
- Makroprostředí je vytvořeno společenským a historickým vývojem konkrétní společnosti v konkrétní lokalitě, proto se také označuje jako „kontextuální úroveň“. Což znamená, že podnik funguje a existuje v určitém širším kontextu, širších souvislostech.
- Makroprostředí nevytváří stát ani vláda.
- Makroprostředí je tvořeno těmito prvky: demografické prostředí, politické prostředí, legislativní prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí, kulturní prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí

Prvky makroprostředí

- **Demografické prostředí** je tvořeno lidmi, kteří žijí v určitém teritoriu.
- **Ekonomické prostředí** se zaměřuje hlavně na disponibilní kupní sílu obyvatel, na ceny, úspory, dluhy a dostupnost peněžních prostředků (úvěrů).
- **Politické prostředí** a jeho vliv vychází z politických rozhodnutí nebo politických událostí v zemi.
- **Legislativní prostředí** vytváří legislativní rámec pro aktivity podnikatelských subjektů prostřednictvím právních norem regulujících podnikatelské postupy, práva a povinnosti při realizaci těchto aktivit.
- **Sociální prostředí** formuje základní mínění, hodnoty a normy lidí v něm žijící.
- **Kulturní prostředí** je dáno kulturou, která je obecně chápána jako komplex hodnot, zvyklostí, tradic, jednání a dalších faktorů osvojených a sdílených osobami určité skupiny, společnosti.
- **Technologické prostředí** sleduje vývoj a využívání nových technologií v aktivitách podniku.
- **Přírodní prostředí** je zaměřeno na současný stav a zhoršování životního prostředí, na ubývání přírodních zdrojů a zvyšující se náklady na energii.

Metody analýzy makroprostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Hlavními zdroji dat pro analýzu makroprostředí jsou sekundární zdroje: různé statistiky, analýzy, studie, rešerše, statě odborných časopisů apod.
- PEST, PESTLE, STEP, STEEPLD, STEER
- Extrapolace trendů (prognózování) - prognostická metoda určující pravděpodobný průběh určitého jevu z jeho dosavadního vývoje.
- Expertní metody – Metoda QUEST (Quick Environmental Scanning Technique), Delfská metoda, Brainstorming – využití odborníků pro činnost vyžadující zvláštní znalosti a odborné posouzení problému a jeho dalšího vývoje v budoucnosti.
- Metoda scénářů
- Metody statistické analýzy (analýzy časových řad, regresní a korelační analýzy)
- Metody demografické statistiky
- Politologie a makroekonomické teorie
- Metody kauzální analýzy

PEST analýza



- **PEST analýza** je moderní metoda rozboru makroprostředí.
- Jejím cílem je najít a analyzovat ty složky prostředí, které mají pro podnik význam a mohou pro něj znamenat příležitost nebo hrozbu. Analýza sleduje také vývoj kritických faktorů v čase.
- PEST analýza se zaměřuje na to prostředí, na kterém podnik skutečně působí.
- PEST analýza sleduje makroprostředí podniku z pohledu čtyř základních skupin faktorů: politické a legislativní **P**, ekonomické **E**, sociální a demografické **S**, technické a technologické **T**.
- Tato původní podoba metody byla v průběhu času modifikována a rozšiřována o další prvky. Takže se dnes setkáváme s těmito podobami: PESTLE analýza (přidán legislativní a environmentální prostředí), SLEPT analýza, STEEP analýza.
- Společným účelem všech těchto analýz je identifikace konkrétních hrozeb a příležitostí, což pomáhá podniku zaměřit se na klíčové aspekty makroprostředí a ty komplexně vyhodnocovat.

Tržní prostředí



- Spíše než pojem bližší podnikatelské prostředí se používá pojem trh nebo odvětví, nebo také mezoprostředí. Někteří autoři začleňují toto prostředí do mikroprostředí, tj. do interního prostředí podniku.
- Základní charakteristikou tohoto podnikatelského prostředí je to, že podniky mohou ovlivňovat subjekty a síly tohoto podnikatelského prostředí. Toto ovlivňování je cílené a záměrné.
- Tržní prostředí můžeme označit jako úroveň transakční, protože právě v tomto prostředí dochází k transakcím spojených s realizací podnikatelských aktivit.
- Subjekty tržního prostředí zahrnují skupiny lidí nebo organizace mající bezprostřední vztah ke konkrétnímu podnikatelskému subjektu. Mezi subjekty tržního prostředí patří: zákazníci, konkurence, distribuční články, veřejnost, vnější ovlivňovatelé.
- Analýza tržního prostředí se zaměřuje na hodnocení základních parametrů trhu a situaci v konkrétním odvětví. Proto analýzu tržního prostředí lze rozdělit na analýzu odvětví a analýzu trhu.

- **Trh** představuje, z pohledu podniku a marketingového chápání, skupinu zákazníků podniku, ať už cílových nebo potenciálních.
- Podle typu zákazníků rozlišujeme trh spotřebitelský a trh organizací. *Na trhu spotřebitelském* se pohybují jednotlivci a domácnosti, které nakupují produkty a služby za účelem spotřeby (hovoříme o nich jako o konečných spotřebitelích). *Na trhu organizací* působí podniky, organizace, které nakupují zboží a služby za účelem dalšího prodeje (obchodní podniky), přepracování (výrobní podniky) nebo užití pro společnost (vláda, neziskové organizace). Odvětví pak produkuje a poté prodává výrobky a služby pro zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb.
- *Kotler a Keller* (2013, s. 38) člení trhy do pěti skupin, které jsou vzájemně provázány určitými vazbami směny a probíhají mezi nimi toky: trh zdrojů (trh surovin, práce a peněz), trh výrobců, trh prostředníků, spotřební trh a vládní trh.
- *Michael E. Porter* rozdělil trh (na základě životního cyklu odvětví, míry koncentrace podniků v odvětví, fázi cyklu produktu a míře vystavení trhu mezinárodní konkurenci) na pět typů (Jakubíková 2013, s. 160): trhy nově vznikající, rostoucí trhy, dospělé a upadající trhy, globální trhy.

- **Odvětví** je konkrétní oblast podnikatelského působení podniku. Odvětví zahrnuje podniky s velice podobnými činnostmi. Odvětví pak produkuje a poté prodává výrobky a služby pro zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb.
- Odvětví je tak představováno specifickou skupinou podniků, které operují v témže sektoru ekonomiky. Přičemž sektor je jedním ze základních elementů každé národní ekonomiky. Ekonomika se zpravidla člení podle základních činností, které se v ní odehrávají, na čtyři sektory: primární, sekundární, terciární, kvartérní.
- Odvětví, resp. ekonomické činnosti jsou v ČR i v rámci Evropské unie povinně zařizovány podle klasifikace NACE-CZ, která je odvozena z mezinárodní klasifikace ISIC (Mezinárodní klasifikace všech ekonomických činností), kterou používá mezinárodní organizace OSN.
- Postavení jednotlivých odvětví v ekonomice státu pak vyjadřuje odvětvová struktura, kterou tvoří jednotlivé ekonomické činnosti podle NACE-CZ a vztahy mezi nimi.

Metody analýzy odvětví a trhu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Analýza tržního prostředí probíhá ve dvou rovinách. Analýzy odvětví se zaměřují na identifikaci hlavních konkurentů daného podniku, jejich sílu a celkovou strukturu odvětví. Analýza trhu se poté zaměřuje na specifikaci a popis zákazníků a zákaznických skupin. Informačními zdroji k analýze tržního prostředí jsou především sekundární informace vztahující se k cílovému trhu, primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku.
- Metody analýzy odvětví a trhu:
 - Analýza odvětví – hybné síly odvětví, atraktivita odvětví
 - Analýza konkurence – Porter, mapa konkurenčních skupin
 - Analýza zákazníků
 - Výzkum trhu
 - Strategické mapy
 - Analýza globalizačních trendů
 - Analýza strategické mezery

Metody analýzy odvětví I



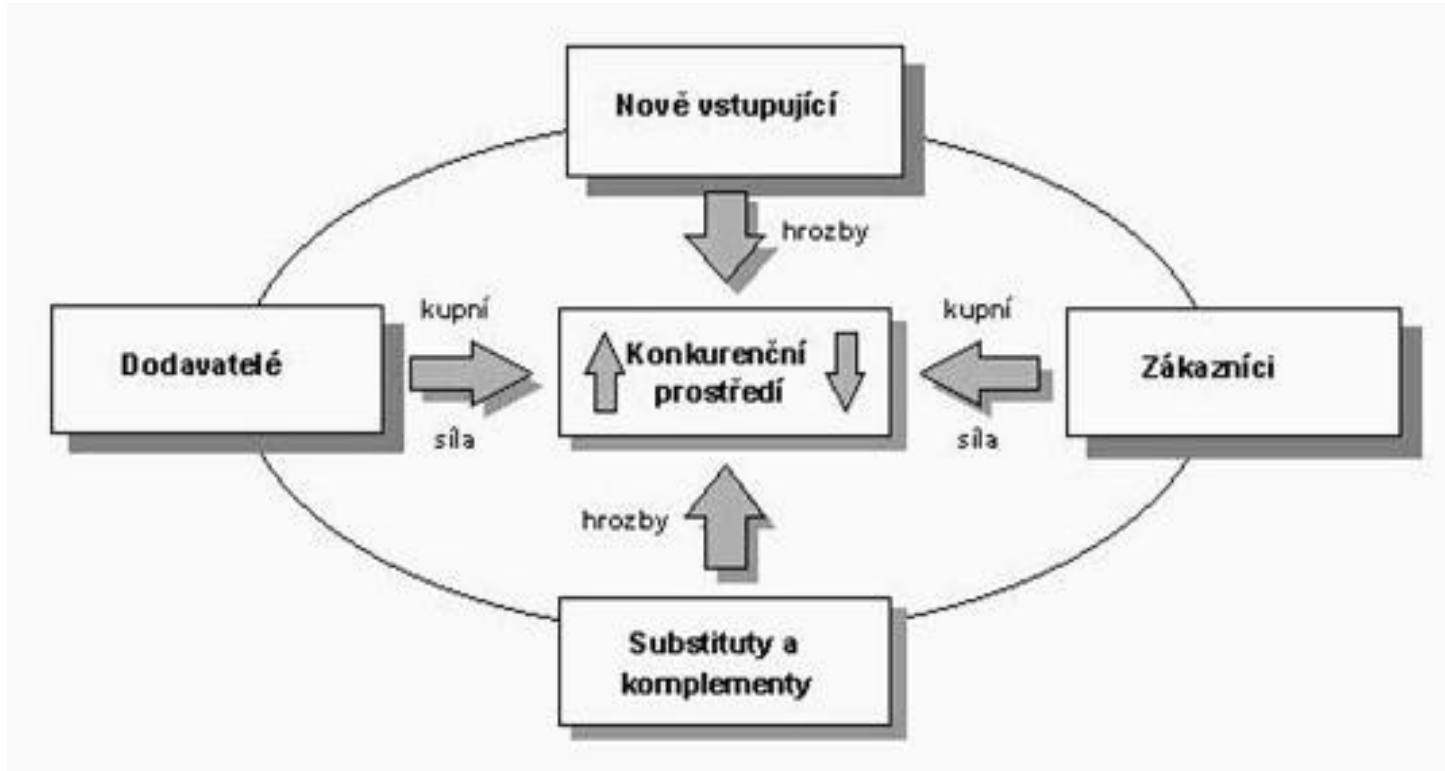
- Objektem analýzy odvětví jsou podnikatelské subjekty v konkrétním odvětví. Analýza odvětví pak má za cíl popsat strukturu konkrétního odvětví, identifikovat hlavní hybné síly odvětví, zhodnotit atraktivitu odvětví a úroveň odvětví.
- **Odvětvová struktura** sleduje základní charakteristiky konkrétního odvětví :
 - počet a velikosti podniků v odvětví;
 - typy produktů a služeb na daném odvětví;
 - sílu jednotlivých podniků v daném odvětví;
 - velikost tržních bariér daného odvětví.
- **Analýza hybných sil** odvětví má za účel vymezit síly v odvětví, které jsou určující pro podnik v konkrétním odvětví. Postup při analýze hybných sil odvětví zahrnuje tyto kroky :
 - definování relevantního odvětví;
 - identifikace klíčových hráčů, sil v jednotlivých skupinách podle Porterovy analýzy konkurence;
 - určení síly jednotlivých sil a zdrojů jejich síly;
 - zhodnocení celkové struktury odvětví.

Metody analýzy odvětví II



- **Porterova analýza pěti konkurenčních sil** hodnotí konkurenční síly v daném odvětví, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost konkrétního odvětví. K hodnoceným konkurenčním silám patří (Porter, 1994):
 - **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
 - **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
 - **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
 - **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby.
 - **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu.
- V souvislosti s výraznými změnami v podnikatelském prostředí, dochází k určitým modifikacím tohoto tradičního modelu konkurenčních sil. Například se přidává šestá síla, a to komplementární produkty

Porterova analýza pěti konkurenčních sil



- Výzkum trhu představuje specifikaci, shromažďování, analýzu a interpretaci informací sloužící jako podklad pro rozhodování manažera.
- Výzkum trhu je částí podnikového informačního systému, který je tvořen: interním informačním systémem, externím zpravodajským systémem, výzkumným systémem, systémem na podporu rozhodování.
- **Proces výzkumu trhu** představuje postupné kroky vedoucí od přípravy výzkumu směřující ke skutečné realizaci výzkumu. Přestože se každý výzkum a jeho průběh vyznačuje zvláštnostmi a odlišnostmi, můžeme jej rozdělit do třech základních fází:
 - fáze přípravná – stanovení cíle výzkumu, specifikace výzkumného problému, navržení plánu výzkumu;
 - fáze realizační – sběr informací, analýza dat, přeměna datové struktury do informace;
 - fáze prezentační – písemná a ústní prezentace výsledků výzkumu.

Interní prostředí podniku

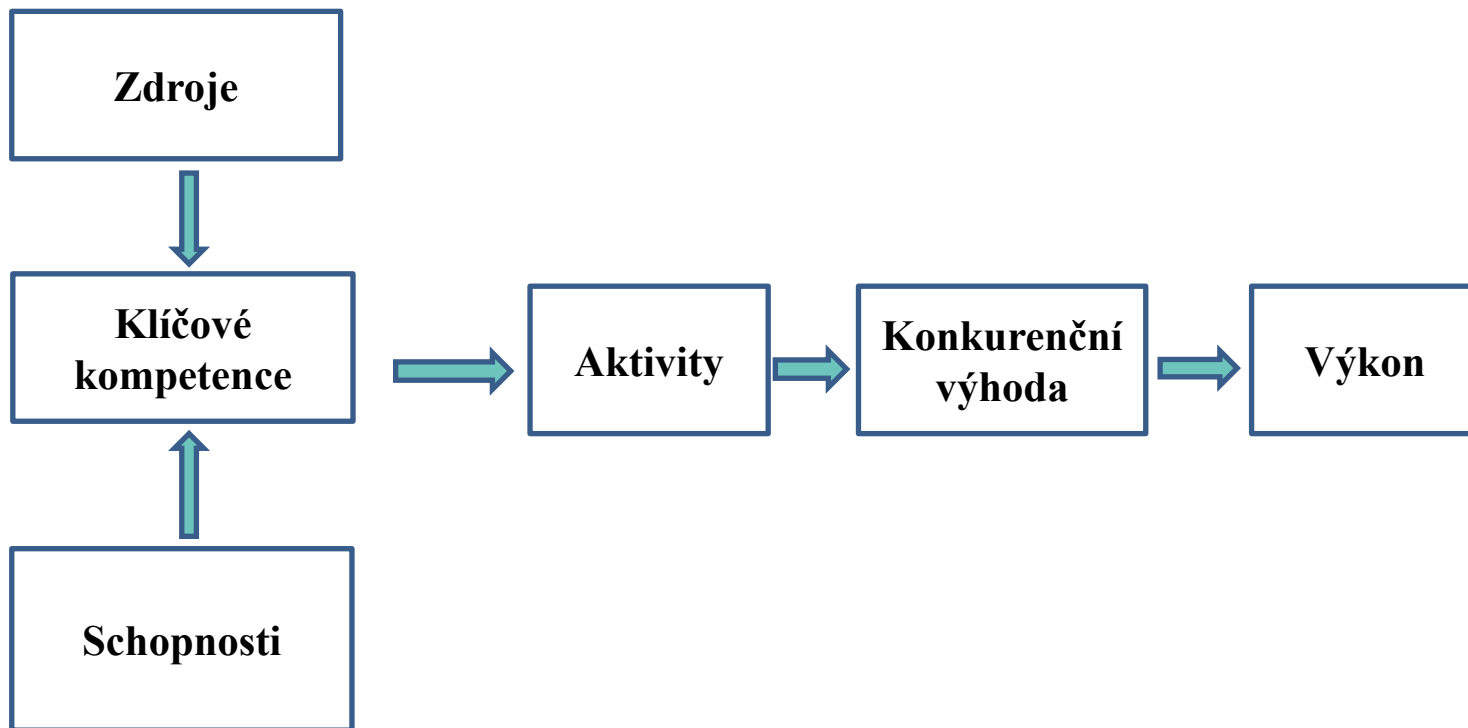


- Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990, 67) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy.
- Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož se týká čistě podniku jako organizace.
- Faktory nebo také síly, které ovlivňují realizaci podnikatelských aktivit a směřují do prostředí podniku, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory strategické a faktory organizační. Všechny tyto faktory jsou plně pod kontrolou podniku a zájmových skupin.
- Samozřejmě, že významným a nepomíjitelným faktorem tohoto prostředí je finanční hospodaření podniku a celková ekonomika podniku.
- Ke strategickým faktorům patří především strategie podniku, organizační struktura podniku a konkurenceschopnost podniku.

Prvky interního prostředí podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- **Hmotné zdroje** (viditelné, fyzické atributy)
 - Kapitál
 - Lidé,
 - Budovy, stroje, zařízení...

- **Nehmotné zdroje** (neviditelné, bez fyzických atributů)
 - Podniková kultura
 - Know-how
 - Znalosti
 - Reputace
 - Duševní vlastnictví (patenty, značky, design...)...

Metody analýzy interního prostředí



- Cílem analýz interního podnikatelského prostředí je nalezení silných stránek (výhod) a slabých stránek (nevýhod) podniku
- Informačními zdroji k analýze interního prostředí podniku je především informační systém podniku, rozbor a hodnocení podnikových aktivit, šetření v podniku aj.

- Analýza hodnototvorného řetězce
- Metoda 7S
- Metoda 6M
- Metoda VRIO
- Model EFQM a Model CAF
- Finanční analýza
- SWOT analýza
- Produktové analytické metody

Analýza hodnototvorného řetězce podle M. Portera



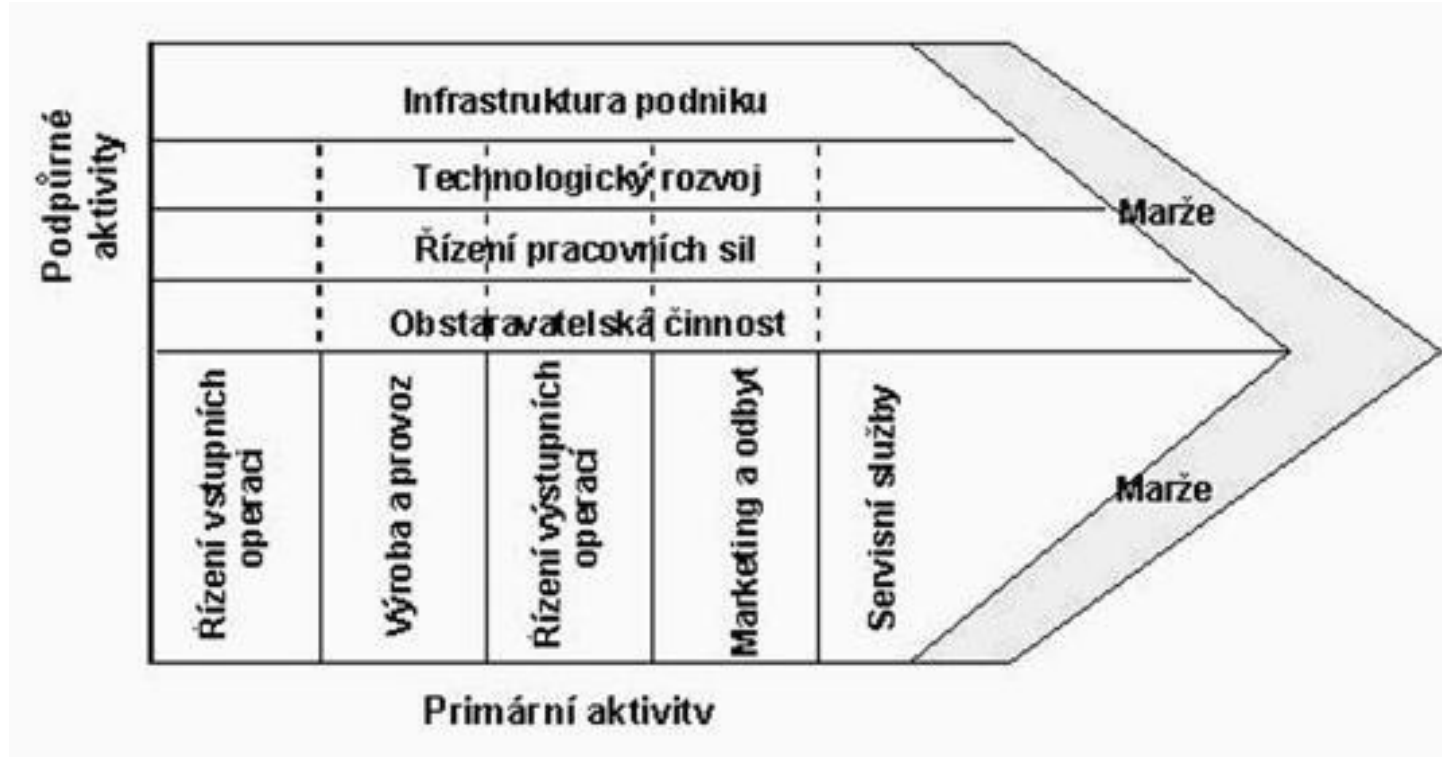
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Analýza hodnototvorných aktivit podniku** je analýza takových aktivit, které vytvářejí podnikový zisk a mohou se stát specifickou předností podniku – hodnototvorné aktivity.
- Při hodnocení těchto aktivit se podnikové aktivity člení na:
- *hlavní podnikové aktivity*, kam patří všechny aktivity podniku, které vytváří fyzickou podobu produktu (výrobku), podílí se na předání zákazníkovi a zajišťují jeho servis. Jedná se o tyto funkce (aktivity): řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby
- *podpůrné podnikové aktivity*, které zajišťují potřebné vstupy. Jmenovitě se jedná o následující podpůrné aktivity: řízení lidských zdrojů, technologický výzkum a vývoj, nákupní činnost, infrastruktura podniku.
- Při analýze hodnototvorných aktivit podniku se určuje přínos, přidaná hodnota každé podnikové aktivity konkurenčnímu postavení daného podnikatelského subjektu.

Hodnototvorný řetězec M. Portera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Metoda 7S



- Metoda 7S dává jednotlivé faktory interního prostředí do souvislostí a jednotlivé faktory spojovat s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další:
 - analýza dosavadní **strategie podniku** (Strategy);
 - analýza **struktury podniku** (Structure);
 - analýza **systemu řízení** (Systems);
 - analýza **stylu vedení, styl manažerské práce** (Style);
 - analýza **sdílených hodnot** (Shared Values);
 - analýza **dovedností** (Skills);
 - analýza **zaměstnanců** (Staff).
- Faktory můžeme rozdělit na měkké a tvrdé. Mezi **tvrdé S faktory** patří struktura, strategie podniku a systémy řízení. Mezi **měkké S faktory** patří zaměstnanci, styl manažerské práce, schopnosti a sdílené hodnoty.
- Je potřeba najít jednotlivé vazby a určit, o jaké faktory a vlivy se jedná, následně je pak podle potřeby pozměnit.

- Po jednotlivých oblastech podnikových aktivit analyzuje vnitřní podmínky v podniku **metoda „6M“**, která má název odvozený od šesti slov začínajících v angličtině na „M“. Jedná se o následující složky analýzy:
- **Management** – analýza jednotlivých aktivit řízení podniku;
- **Machines** – analýzy technického vybavení podniku a využívaných technologií;
- **Men** – rozbor zaměstnaneckého obsazení podniku kvantitativně i kvalitativně;
- **Market** – analýza uplatnění produktů na trhu a zjištění jejich konkurenceschopnosti;
- **Materials** – zhodnocení surovinových vstupů, jejich kvality a nahraditelnosti;
- **Money** – analýza všech oblastí finančního hospodaření včetně návratnosti investic.

Metoda VRIO

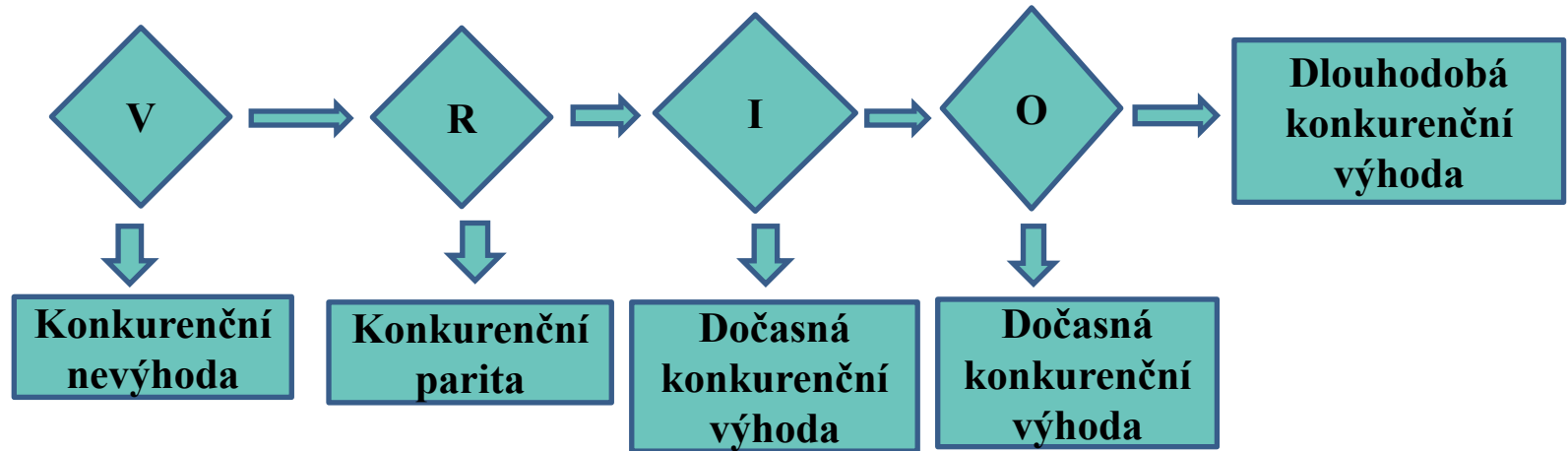


- Hodnocení zdrojů se používá pro zhodnocení situace podniku, jejích zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj.
- Pomocí metody VRIO se posuzují tyto zdroje:
 - Lidské zdroje
 - Finanční zdroje
 - Hmotné zdroje
 - Nehmotné zdroje
- Jednotlivé zdroje jsou posuzovány z hlediska:
 - **V**alues – hodnota zdroje
 - **R**areness – vzácnost zdroje
 - **C**ostly to **I**mitate – napodobitelnost zdroje
 - **O**rganization – schopnost organizovat zdroj

Aplikace metody VRIO



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Model EFQM



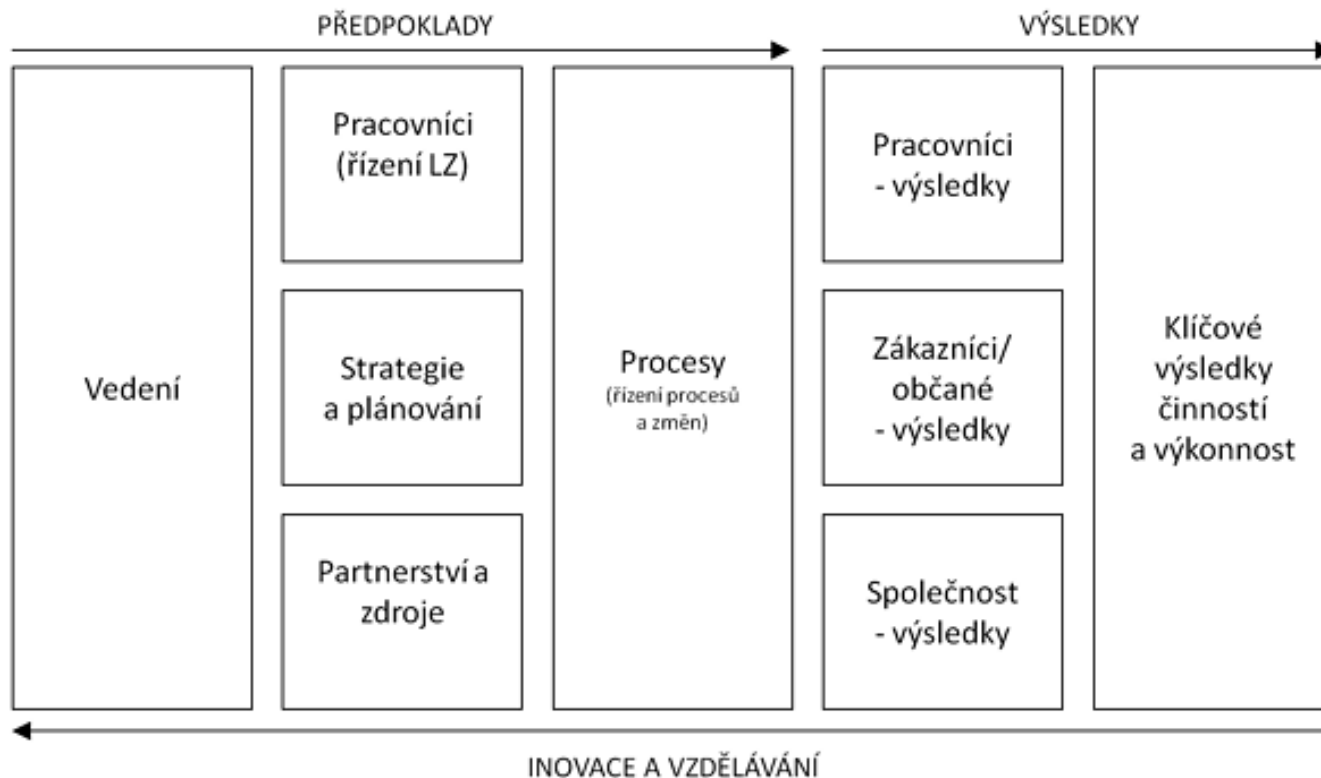
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- EFQM Model Excellence – sebehodnocení výkonnosti organizace na základě devíti kritérií.
- Účel modelu:
 - Sebehodnocení – určení silných stránek – zlepšování
 - Hledání směrů dalšího rozvoje a zdokonalování
 - Oceňování podniků – Evropská cena za jakost
 - Posuzování vývoje v čase
- Kritéria:
 - Vedení
 - Strategie a plánování
 - Zaměstnanci
 - Partnerství a zdroje
 - Výsledky zákazníci
 - Výsledky zaměstnanci
 - Výsledky společnost
 - Klíčové výsledky výkonnosti

Model EFQM



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





- CAF společný hodnotící rámec – zjednodušená verze EFQM určená pro organizace veřejného sektoru.
- Cíle modelu:
 - Seznámit veřejnou správu s principy TQM
 - Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru
 - Působit jako most pro různé modely řízení kvality
 - Usnadnit srovnání

Metody syntetického charakteru



- Syntetické metody propojují vliv faktorů externího prostředí a vliv faktorů interní prostředí podniku. Cílem těchto metod je nalézt optimální směr činnosti podniku tak, aby podnik respektoval prostředí, ve kterém působí, a zároveň zdroje, které má k dispozici.
- Konfrontační SWOT analýza
- Matice IFE, EFE, IE
- Matice QSPM
- SPACE analýza
- Dynamická strategická rozvaha

Konfrontační SWOT analýza (TOWS, WOTS matice)



- **SWOT analýza** představuje analýzu, která sleduje silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů a charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).
- Konfrontací a kombinací těchto čtyř hodnocených faktorů je možno zobrazit čtyři základní strategické směry, které se stávají základem zvolené podnikové strategie.



Strategické přístupy konfrontační SWOT analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategie WO** – „hledání“, která sleduje překonání slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Tato strategie přitom představuje výrazné změny v chování podniku.
- **Strategie SO** – „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná která představuje postup z pozice síly, neboť podnik je dostatečně silný k využití příležitostí.
- **Strategie ST** – „konfrontace“ představuje potřebu včas určit hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti nebo jejich vliv na podnik zmírnit.
- **Strategie WT** – „vyhýbání“ – má vždy charakter defenzivní, vycházející z realizace kompromisů a opuštění určitých pozic.

Problémy spojené s využitím SWOT analýzy



- Může být silně **subjektivní** ovlivněna svým tvůrcem. Proto je vhodné využít při její tvorbě kolektivní přístup.
- Plně **nerespektuje proměnlivost** současného světa. V tomto případě je nutno chápat rozdělení na kladné a záporné vlivy jako záležitost proměnlivou a proto rozdělení na „dobré, příznivé vlivy“ a „zlé, méně příznivé vlivy“ může být přechodné.
- Je **statická** neboť podává informace na klady a zápory dneška, případně, které přicházejí ze včerejška. Při tvorbě strategie je však nutno uvažovat o budoucnosti a v tomto směru není progresivní.
- Je ji možno považovat za **konservativní** (málo dynamickou), neboť vychází z toho, co v přítomnosti existuje a to se snaží zlepšit, zdokonalit, případně využít nebo odstranit. Primárně však nehledá nová řešení nebo hlubší inovaci řešitelských přístupů.

Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)



- **Matrice IFE** se zaměřuje na hodnocení faktorů interního prostředí společnosti.
- Při sestavování Matrice IFE můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- K sestavení matice IFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Poté je potřeba jednotlivé faktory ohodnotit pomocí čtyř stupňů: 4 (významná silná stránka), 3 (méně důležitá silná stránka), 2 (méně důležitá slabá stránka), 1 (významná slabá stránka).
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

Matrice EFE (External Forces Evaluation)



- **Matrice EFE** se zabývá hodnocením externího prostředí podniku, tzn. hodnocením vlivu makroprostředí a tržního prostředí.
- Při sestavování Matrice EFE, stejně jako u Matrice IFE, můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- Při sestavování matice EFE se postupuje obdobně jako u matice IFE s tím rozdílem, že stupně vlivu jsou následující: 4 (nejvyšší), 3 (nadprůměrný), 2 (střední), 1 (nízký).
- K sestavení matice EFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

- Matice IE = matice hodnocení interních a externích faktorů slouží k tomu, aby pomocí ní byla zvolena správná strategie, které bude vycházet a respektovat faktory zjištěné během analýzy prostředí.
- Po zanesení hodnot z matic IFE a EFE můžeme vidět výslednou pozici konkrétního podniku v Matici IE.
- Graf matice je sestaven z devíti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:
 - Oblasti I, II, IV - „Stavěj a zajišťuj růst“
 - Oblasti III, V, VII - „Udržuj a potvrzuj“
 - Oblasti VI, VIII, IX - „Sklízej a zbavuj se“.

Dynamická strategická rozvaha



- Metoda vychází z poznání, že budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhalovat i za obtížně redukovatelnosti nejistoty a neurčitosti.
- Základem této metody se proto stávají jednotlivé, **dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů** budoucího vývoje oboru podnikání.
- Základním kamenem Dynamické strategické rozvahy je tvorba scénářů, přitom tento pojem převzalo řízení z divadelního a filmového prostředí. Přitom **scénář** využitelný při tvorbě strategie podniku představuje hodnocení a vývoj v určité situace během budoucnosti podle našich představ.
- Tato metoda analýzy vychází z možného vývojového principu, kdy lze konstatovat, že podnik v omezené míře může ovlivnit svoje okolí (vnější prostředí) a naopak velmi aktivně musí se zaměřit na odstranění svých slabých stránek a posílení naopak svých předností, které mu pomohou využít všech příležitostí, které mu nabízí jeho vnější prostředí.

Dynamická strategická rozvaha – podstata metody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Základem této nové metody je tedy spirálovitý proces tvořivého uvažování, přemýšlení a kombinování, které využívá praktickou představivost a její postupnou kultivaci pomocí postupného doplňování nových poznatků a informací. Proto je také v názvu metody použito slovní spojení "dynamická rozvaha", jež vhodně charakterizuje postup našeho myšlení.
- Budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhadovat i za obtížně redukovatelné nejistoty a neurčitosti.
- Tato metoda tedy nevede k nebezpečnému redukování situace rozhodovatele jen na ty prvky, jež je možné měřit a jejich trendy vypočítat. Naopak, podněcuje plné využití všech předností našeho myšlení včetně nezbytné intuice a fantazie.
- Neponechává je ovšem napospas překotnosti a zkratkovitosti nekontrolovaných spontánních duševních pochodů, ale poskytuje jim systémovou oporu podobně, jako je tomu u základních metod rozhodování..

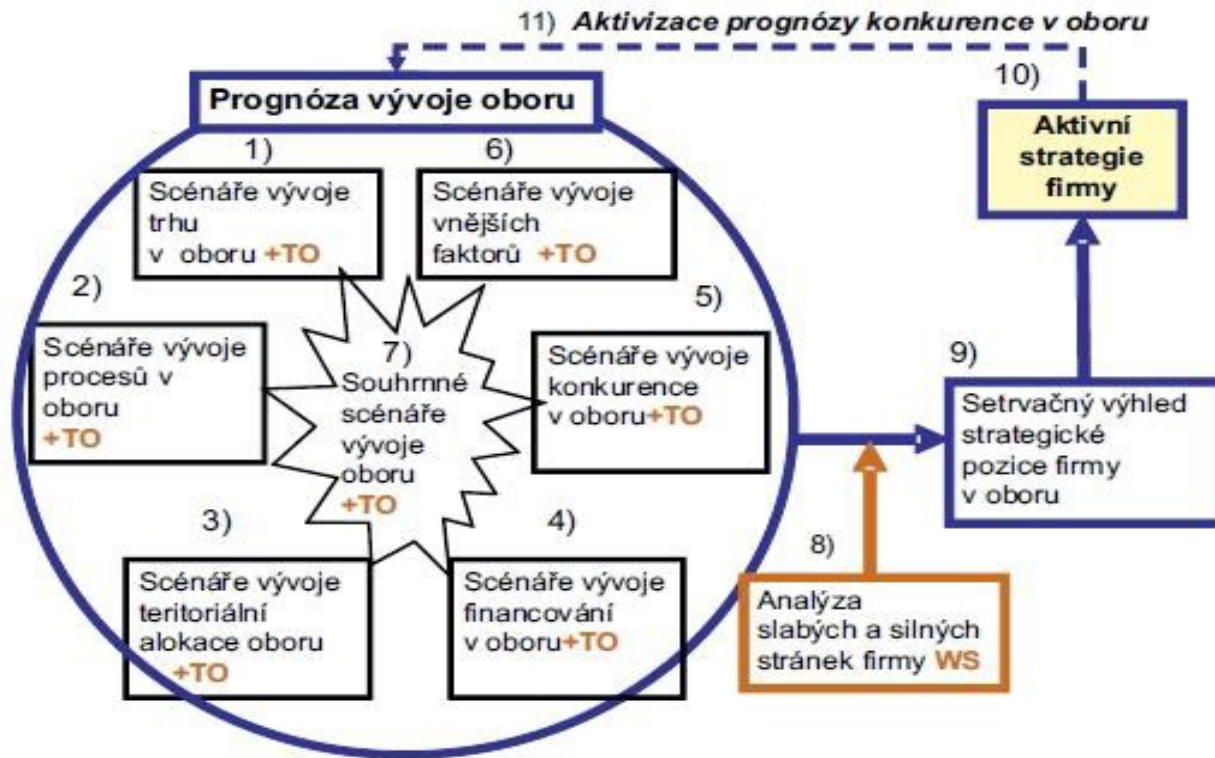
Dynamická strategická rozvaha - postup



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Vytvoření dílčích scénářů (vývoj trhu v daném sektoru, vývoj procesů v daném sektoru, vývoj teritoriální alokace, vývoj financování v daném sektoru, vývoj konkurence, vývoj okolí podniku).
2. Souhrnný scénář vývoje sektoru – ukazuje ve stručnosti na význam hlavních událostí, které mohou nastat a jež mohou v rozhodující míře ovlivnit pozici podniku. Souhrnný scénář tak představuje kombinaci logických závěrů z možnosti hodnocené vývojové situace a intuitivních představ zpracovatelů opírajících se o dosavadní znalosti budoucího vývoje a o vlastní poznatky i zkušenosti.
3. Analýza kritických silných a slabých stránek podniku - v podobě určení vlivu vnějšího prostředí na podnik ukazuje možnosti uplatnění podniku v daném sektoru a zároveň i na nutnost podílení zjištěných slabostí podniku.
4. Stanovení konkurenční pozice podniku v daném podnikatelském segmentu – vzniká vzájemnou konfrontací souhrnného vývoje a síly či slabosti podniku.
5. Navržení strategie podniku

Zobrazení dynamické strategické rozvahy



Benchmarking



- V rámci analýzy podmínek, ve kterých působí strategie, jak se strategie vyvíjí a jaké rozhodující příčiny ovlivňují strategické chování i aktivity podniku, lze využívat řadu dalších metod, jako je třeba benchmarking.
- Jedná o tvůrčí napodobování a využívání poznatků nejlepších podniků, které získáme jejich systematickým pozorováním a srovnáváním s našimi postupy.
- Výhodou a velkou předností metody je její jednoduchost, široce uplatnitelné používání a obvykle nízká nákladnost.
- Benchmarking lze rozdělit do následujících základních typů:
 - **Vnitřní benchmarking** – týká se srovnávání různých částí a jejich vlastností (výkonnost, personál, přínos) v rámci jednoho podniku.
 - **Vnější benchmarking** – porovnání obdobné činnosti mezi vlastním podnikem a srovnávaným nejlepším podnikem v daném oboru (s konkurentem).
 - **Funkční benchmarking** – představuje srovnání stejné činnosti a přístupů mezi vlastním podnikem a cizím podnikem, který působí mimo náš obor.

Typologie strategií organizací

Strategický management

5. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Strategické cíle



- Na základě provedené strategické analýzy jsou zjištěny podmínky pro rozhodování podnikatelského subjektu.
- Analýza externího prostředí ukazuje příležitosti a hrozby externího prostředí. Analýza interního prostředí specifikuje silné stránky a problémy daného podnikatelského subjektu. Syntetické metody potom konfrontují výsledky analýzy externího a interního prostředí.
- Na základě těchto zjištění jsou specifikovány **strategické cíle** podnikatelského subjektu, který musí respektovat zdroje podniku a prostředí, ve kterém podnik působí.
- Strategický cíl představuje požadovaný cílový stav, které chce podnik dosáhnout.
- Strategický cíl by měl být stanoven pouze jeden, přičemž je možné z něj odvodit odvozené cíle a cíle dílčích oblastí.
- Pravidla do definování strategického cíle byly již uvedeny v rámci tématu č. 3.



- Podniková strategie představuje unikátní systém zásad řízení, jehož cílem je co nejlepší využití budoucnosti.
- Podniková strategie je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro dosažení stanoveného cíle. Přitom tento systém musí být schopen současně rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění.
- Strategie se tak stává základní plánovací základnou pro určení strategických cílů, potřeby zdrojů i postupů, které zajistí jejich dosažení. Jelikož budoucnost podniků není dobře známá, musí být podniková strategie dynamická a pružná.
- Zároveň její hlavní tvůrci a uživatelé musí být současně pohotoví i rychlí aby optimálním způsobem využili všechny možnosti, které jim vývoj poskytne v budoucím období.

Typologie strategií I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Podnikové strategie jakéhokoliv typu mohou být různorodého zaměření podle zvolené alternativy. Na základě **charakteru alternativy** lze rozdělit strategie:

- na optimistické
- na pesimistické
- na realistické.

Podle zaměření je možno dělit strategie na strategie:

- ofenzivní (útočné) - jsou růstově orientované a zaměřené na posílení tržního podílu a budoucích zisků;
- defenzivní (obránné);
- strategie soustředěné na udržení stávající pozice – stabilizační;
- strategie kombinované, kdy se kombinuje útok s obranou, případně po určitou dobu se drží dosažená pozice.

Typologie strategií II



Pokud vycházíme z faktu, že strategie je vázaná na určitou organizační jednotku (podnik, instituci), tak lze z praktického hlediska zejména u středních a velkých podniků **rozlišovat následující typy strategií:**

- **Celopodniková strategie (corporate strategy)** – představuje základní, hlavní a završující strategii podniku, která obsahuje nosnou myšlenku podnikání v podobě zaměření podniku a jeho rozhodujícího cíle.
- **Obchodní strategie (business strategy)** – označovaná mnohdy jako „podnikatelská strategie“ nebo „oborová strategie“ představuje strategii zaměřenou na konkrétní oblast podnikání, na konkrétní cíl.
- **Funkční strategie (functional strategy)** – je typ strategie zahrnující aktivity určité oblasti podniku a proto se zde objevuje velmi často označení „dílčí strategie“.
- **Speciální strategie** - představují strategie určené pro některé nečekané nebo zvláštní situace jako jsou krize, prosazení značky, zavádění inovace apod.

Celopodniková (korporátní) strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Celopodniková, komplexní strategie představuje vrcholovou formulaci strategického myšlení v podniku a vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí o vývojovém směru podniku a jeho strategickém cíli.
- V manažerském pojetí celopodniková strategie určuje základní koncept chování organizace v určeném časovém horizontu, způsob její činnosti a využívání potenciálu budoucnosti tak, aby byla naplněna vize podniku a dosaženo vytýčeného strategického cíle podniku.
- Současně je tato strategie východiskem pro navazující a tudíž podřízené strategie (obchodní, funkční, speciální), které detailním způsobem rozpracovávají potřebné postupy a procesy strategického řízení podniku.
- Proto celopodniková strategie musí být otevřeným systémem sladěných strategických záměrů, které zajistí rychlou a efektivní reakci na měnící se podmínky podnikatelského prostředí ve směru co nejlepšího využití objevujících se příležitostí.

Směry korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Ofenzivní (intenzivní) strategie – strategický směr růstového, expanzivního charakteru, který je zaměřen na posilování pozice podnikatelského subjektu.
- Defenzivní strategie – strategický směr obranného charakteru, jehož cílem je obrana současného tržního podílu, popřípadě příprava na postupný odchod z trhu.
- Integrační strategie – strategický směr založený na propojování podnikatelského subjektu s dalšími subjekty v horizontálním i vertikálním směru.
- Diverzifikační strategie – strategický směr založený na rozšiřování podnikatelských aktivit do oblastí, které souvisí úplně nebo nesouvisí s dosavadními aktivitami podnikatelského subjektu.

Podstata business strategie



- **Business strategie** vychází a navazuje na zpracovanou a presentovanou celopodnikovou strategii a vtiskují určenému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter, který má zajistit převahu nad konkurenty, kteří na tomto trhu působí.
- Business strategie bývají do českého jazyka překládány obvykle jako podnikatelské strategie a méně často pak jako obchodní strategie.
- Cílem business strategie je zajistit:
 - Takovou úroveň podnikatelské výkonnosti, aby bylo zajištěno dosažení plánovaných cílů a tím i příznivých hospodářských výsledků.
 - Potřebný stupeň konkurenceschopnosti v oboru a na trzích, kde podnik působí.
 - Nezbytnou efektivnost a produktivitu výkonu potřebných podnikatelských výkonů.

Specifika business strategie



- Business strategie specifikuje způsob chování a soutěžení podnikatelského subjektu na vymezeném trhu a v konkrétním odvětví. V průběhu procesu specifikace vhodné business strategie by manažeři měli odpovědět na tyto otázky:
 - KDO je můj zákazník, resp. zákaznický segment?
 - CO si zákazníci přejí, potřebují a požadují, aby byli spokojeni?
 - PROČ chceme potřeby a přání zákazníků uspokojit?
 - JAK můžeme uspokojit přání a potřeby našich zákazníků?
- Při formulaci efektivní business strategie je potřeba mít na paměti jednak vliv podniku (vliv nákladů a vliv ceny), ale také vliv odvětví, potažmo hybné síly odvětví a strategické zájmové skupiny.
- Business strategie by měla dát odpověď na otázku jak soutěžit, vystupovat vůči konkurenci. Business strategii determinuje strategická pozice podniku, založená na nákladech a tvorbě hodnoty, na konkrétním trhu.

Vlivy působící na business strategii



- Dynamika vývoje a celkový stav trhu.
- Aktivita konkurence, která na trhu nejen působí v současnosti, ale jejichž vstup na daný trh můžeme předpokládat.
- Vývoj používaných technologií, což předpokládá věnovat neustálou pozornost výsledkům vývoje a výzkumu v nejen v daném, ale i v navazujících odvětvích.
- Omezenost základních zdrojů a hledání vhodných substitutů, které jsou použitelné v produkci bez výraznějšího poklesu kvality produktů.
- Vlastnosti nabízeného produktu na trhu, které by měly vytvářet osobitost a jedinečnost a nejlépe obtížnou nahraditelnost našeho produktu u zákazníků.
- Zájme zákazníků o náš produkt.
- Systém využitelných podpor jak podnikových tak státních.
- Kapitálová, personální a tržní síla podnikatelského subjektu.
- Pravděpodobný výskyt možných změn, které by mohly narušit podnikatelské prostředí a tak případně změnit postavení podniku.

Základní strategická rozhodnutí spojená s business strategií



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Volba trhu** – Jak vstoupit, Kde vstoupit, Kdy vstoupit: volba konkrétního trhu, ať už tuzemského nebo zahraničního a základního rozhodnutí spojená se vstupem na vybraný trh
- **Pokrytí trhu** – na základě segmentace trhu a tržního cílení volba konkrétního tržního segmentu/tržních segmentů a tvorby pozice na zvolených segmentech
- **Strategie vůči konkurenci** – stanovení pravidel chování vůči konkurenci, volba způsobu vedení konkurenčního boje
 - Generické konkurenční strategie M. Portera
 - Konkurenční strategie P. Kotlera
 - Konkurenční strategie podle P. Druckera
- **Strategie vůči zákazníkům** – stanovení pravidel a způsobu chování vůči zákazníkům, jakým způsobem chci získat zákazníky
- **Strategie vůči distribučním článkům** – stanovení pravidel chování a jednání s distribučními články

Generické konkurenční strategie podle M. Portera I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Při tvorbě požadované strategické hodnotě se manažeři musí rozhodovat mezi alternativou nízkých nákladů nebo vysoká nabízená hodnota. A právě na těchto dvou volbách stojí podle Michaela Portera dvě základní alternativy business strategií, a to strategie nákladového vůdce a strategie diferenciacce.
- Strategie nákladového vůdce a strategie diferenciacce se souhrnně nazývají generické strategie, protože mohou být využity v různých organizacích bez ohledu na oblast nebo obor působení.
- **Strategie nákladového vůdcovství** se zaměřuje na tvorbu stejné nebo podobné hodnoty pro zákazníky prostřednictvím nízkých nákladů, což v konečném důsledku vede k tvorbě a nabídce produktů s nižší cenou oproti konkurenci.
- Zatímco **strategie diferenciacce** se při tvorbě hodnoty pro zákazníky zaměřuje na odlišnost produktů a výrazně vyšší přidanou hodnotu pro zákazníky, což se odráží ve vyšších cenách nabízených produktů..

Generické konkurenční strategie podle M. Portera



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Rozsah konkurenčního působení	Konkurenční výhoda		
		Nízké náklady	Diferenciace
	Široké zaměření (všechny trhy, segmenty)	Nákladové vedení	Diferenciace
Úzké zaměření (vybrané trhy, segmenty)	Nákladové soustředění	Diferenciační soustředění	

Strategie modrého oceánu

Strategie rudého a modrého oceánu I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Rudý oceán** symbolizuje dnes běžná odvětví, jejichž hranice jsou vymezeny a jejichž pravidla hry všichni znají. Podle toho, jak přitvrzuje konkurence na takovém trhu, stávají se perspektivy růstu a získávání zisku pro podnik pochybnými. Novinky se stávají rychle zbožím masové spotřeby, ale rostoucí konkurence zabarvuje vody tohoto podnikatelského oceánu krvavě rudou barvou.

Základní charakteristiky strategie rudého oceánu:

- konkurovat na existujícím trhu;
- porážet konkurenci;
- využívat existující poptávku;
- nalézat kompromis mezi kvalitou a cenou;
- adaptovat systém činností podniku v souladu s jeho strategickou volbou: jedinečná kvalita nebo nízká cena.

Strategie rudého a modrého oceánu II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Modrý oceán** představují nedotčené části trhu, které poskytují možnost neomezeného růstu a vysokých zisků. Modrý oceán může představovat ještě neexistující odvětví, kde nikomu nehrozí konkurence, a pravidla hry si můžete zformulovat sami. V tomto prostoru existuje dostatek možností pro rozvoj podniku, pro zvyšování zisku a pro rychlé tempo růstu.

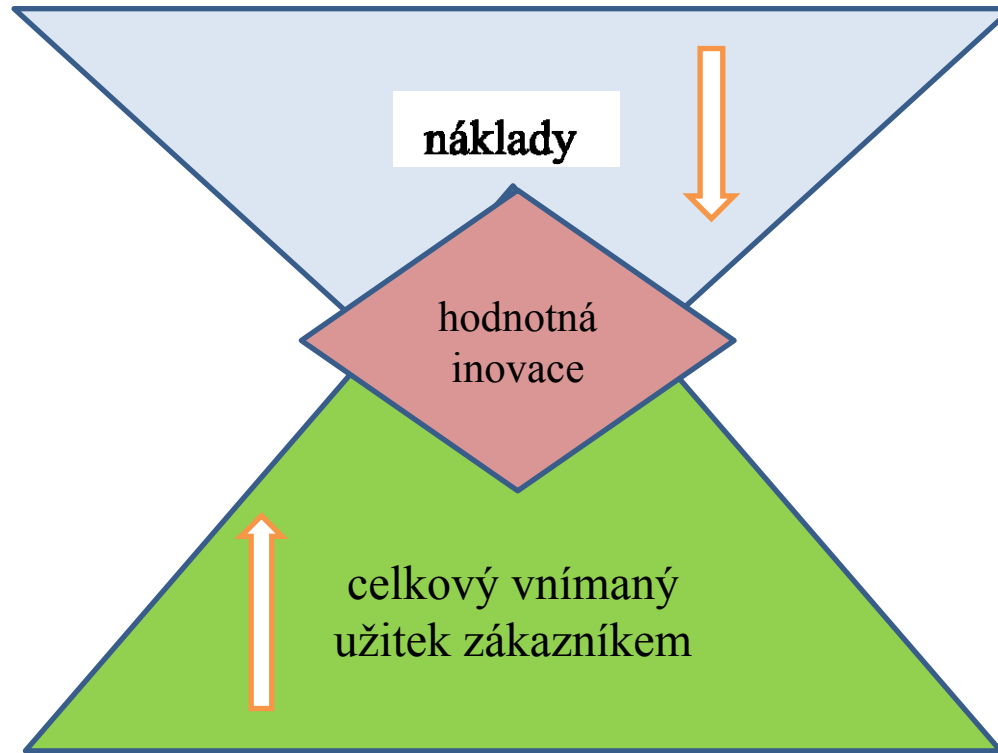
Základní charakteristiky strategie modrého oceánu:

- vytvořit trh nezávislý na konkurenci;
- zbavovat se konkurence;
- formovat a využívat novou poptávku;
- upustit od kompromisů mezi kvalitou a cenou;
- přizpůsobit celý systém činností tomu, že nabídnete za nízkou cenu produkty, které mají jedinečnou kvalitu.

Strategie modrého oceánu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Business strategie podle P. Druckera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategie být „**nejlevnější a nejmaximálnější**“, která zabírá celý trh zákazníků a má nejen levné produkty, ale i v mnoha nabízených druzích.
- Strategie „**udeřit na konkurenci tam, kde není**“, což představuje vyhledávání takových oblastí, které konkurence neobjevila. V podstatě se jedná opustit oblast označovanou v současnosti jako „krvavý oceán“ (oblast velké konkurence) a soustředit svou pozornost na tzv. „modrý oceán“ podnikání (oblast s žádnou nebo jen s malou konkurencí).
- Strategie „**nalézt a obsadit specializované tržní mezery**“ si mohou dovolit takové podniky, které vlastní originální produkt nebo ojedinělé výrobní technologie, což jim zajistí dostatečný náskok i obranu před konkurencí.
- Strategie, která dokáže měnit „**ekonomické charakteristiky produktu, trhu i dokonce oboru**“. Tato strategie je značně **riziková** a představuje určitou podobu **inovační strategie**, kterou si mohou dovolit podniky s rozvinutým výzkumem a vysoce odborným personálem

Funkční strategie podniku I

- Funkční strategie představuje dopracování komplexní podnikové strategie do jednotlivých funkčních (dílčích) podnikových činností
- Mimo vertikální vazby ke komplexní podnikové strategii, kde musí funkční strategie respektovat plně prioritní cíle této strategie (strategické cíle podniku) jsou velmi důležité i horizontální vazby mezi jednotlivými funkčními strategiemi.

Zároveň musí funkční strategie splňovat následující předpoklady:

- Funkční strategie musí vycházet z reality podniku, z jeho analýzy i analýzy vnějšího prostředí.
- Tento druh strategií musí zajistit vzájemnou koordinovanost a návaznost mezi sebou a proto vyžadují podrobnou specifikaci a detailní zpracování.
- Funkční strategie by měly vykazovat potřebnou pružnost, aby při nastalých změnách mohly být jak upraveny tak dále používány. Zároveň by měla být vnitřně konzistentní, jasná a co nejjednodušší.

Funkční strategie podniku II



- V rámci rozpočtu dílčí strategie musí být pokud možno co nejpřesněji vyhodnoceny náklady, které musí být vynaloženy v určité oblasti. Zde se musí promítnout i přínosy (přidané hodnoty).
- U těchto strategií musí být precizně stanoveny konečné cíle, přičemž v rámci podnikové strategie se jedná o dobře kontrolované dílčí (etapové) cíle.
- Z každé funkční strategie musí vyplynout přesně vymezena pravomoc i odpovědnost vedoucích pracovníků.
- Do tvorby funkčních strategií, zejména do výrobní, produktové a marketingové musíme zapracovat vhodným způsobem požadavky a přání zákazníků, které se vztahují na konečný produkt

Strategie funkčních oblastí podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Marketingová strategie
- Výrobní strategie
- Zásobovací strategie
- Finanční strategie
- Výzkumně-vývojová strategie
- Personální strategie
- Investiční strategie
- Informační strategie

Speciální strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Speciální strategie tvoří podnikové strategie, které jsou sestavovány a využívány podnikatelskými subjekty za určitých podmínek.
- Nejčastěji jsou zde zařazovány strategie inovační a krizové.
- Přitom inovační strategie je nutno chápat jako velmi významnou a nosnou složku podnikání i jako častý předpoklad podnikatelského úspěchu.
- Naopak krizové strategie jsou vytvářeny v době nebezpečí výskytu krize, která by mohla ohrozit podnik.

Podstata inovací



- Inovace je pojem spojený se změnou, s hlubokou významnou změnou, novinkou, která se může dotýkat různých oblastí života společnosti. S pojmem inovace se nerozlučně pojí pojetí novosti, které umožňuje odlišovat inovace od současného stavu a porozumět spojení inovace s podnikavostí.
 - Jak uvádí Veber a kol (2016) inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci.
 - Podle Druckera (1993) inovace znamenají především systematické opuštění včerejška. A také znamenají systematické hledání příležitostí, znamenají ochotu organizačního zabezpečení podnikatelského ducha, úsilí o vytvoření nových oblastí podnikání a ne jen nových produktů nebo modifikací produktů starých.
 - Podle Evropské komise je inovace definována jako „obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly“.
-



- **Krize** je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé.
 - Krize je vyjádření rozporů, které vznikají mezi fungováním a rozvojem, jako např. rozpory mezi používanou novou technologií a vzděláním zaměstnanců.
 - Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt bez ohledu na jeho velikost. V krizi se může ocitnout jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl, celá naše zeměkoule.
 - Krizi jedince, organizace a společnosti si každý dovede představit a zároveň je schopen pochopit proces možného vyvedení z této krize.
 - Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrozit integritu a životaschopnost podniku.
-

Krizové strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Krizové strategie jsou produktem krizového řízení, které nastupuje v době výskytu krizových situací ohrožujících podnik. Představují strategické postupy, jejichž cílem je zamezit možnosti vzniku krize nebo v případě, kdy krize nastala redukovat rozsah škodlivých dopadů a časově omezit působení krize.
 - V podstatě tvoří krizová strategie soustavu na sebe navazujících opatření, kam patří:
 - identifikace krizových ohnisek;
 - vytváření krizového štábu a jeho výcvik;
 - tvorbu krizových scénářů;
 - organizování krizových opatření tak, aby podnik nebyl ohrožen, pokud krize se vyskytne;
 - připravit se na pokrizové období.
-

Poslání krizové strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podnikové krize mohou být vyvolány jak vlivem okolí podniku, tak vnitřními podmínkami podnikatelského subjektu (rozpory uvnitř podniku).
 - Úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Proto je životně nezbytné tyto situace předvídat.
 - Aby krizové řízení bylo skutečně souhrnem systematizovaných procesů a kroků, nikoliv jen výčtem dílčích změn, má krizový management nezastupitelnou roli ve stanovení krizové strategie podniku a její implementaci.
 - Krizové strategie musí řešit dva základní, následující problémy:
 - Jak krizi předcházet a v případě jejího vzniku krizi přežít.
 - Jak využít v budoucnu pozitivní přínosy krize tak, aby podnik mohl zvyšovat svou výkonnost a tím si zlepšil nebo upevnil svou pozici na trhu.
-



Význam strategického krizového plánování spočívá zejména v:

- připravenosti na možné krizové situace – scénáře a plány,
 - jasném vymezení rolí (pravomoc, odpovědnost) – tvorba krizového týmu,
 - včasné reakci na vzniklou krizovou situaci – načasování kroků operativního řízení,
 - minimalizaci dopadů krizové situace – např. diverzifikace rizika,
 - zajištění ochrany lidí, majetku a životního prostředí,
 - usnadnění splnění dalších regulačních požadavků vyplývajících z platných právních norem – sledování legislativy ve fázi přípravy a schvalování,
 - připravenosti na práci s médii,
 - zvýšení schopnosti vyvést podnik z krize a zabezpečit obnovu klíčových podnikových činností – situační analýzy, identifikace rizik a nápravná opatření,
 - zlepšení podnikové pověsti, reputace, image.
-

Výběr, implementace a kontrola strategie organizace

Strategický management

6. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

- Po vytvoření představ o budoucím vývoji podniku a analýze situace, která odhalí vlastnosti nejen podniku, ale ukáže současně i příležitosti a hrozby okolí, je nutno přistoupit k výběru typu podnikové komplexní strategie.
- Výběr strategie představuje v podstatě realizaci určitých změn v chování, přístupech a metodách podniku ve srovnání s původním stavem.
- Výběr strategie podniku představuje důležitou složku strategického řízení, neboť pokud vybereme vhodnou strategii lze počítat s úspěchem.
- Smyslem výběru a volby vhodné alternativy podnikové strategie je dosažení podnikového cíle optimálním způsobem. Znamená to, že rozhodnutí nepředstavuje konečný cíl, ale pouze prostředek sloužící k dosažení cíle.
- Výběrem a implementací se strategie podniku stává konkrétním plánem jak dosáhnout vytýčených met podniku v podobě strategických cílů a tím naplnit jak vizi, tak poslání podniku a tak vytvořit určité předpoklady pro realizaci stanovených podnikových hodnot.

Proces výběru strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Proces výběru** určité strategie podniku tvoří následující tři základní kroky (fáze) výběrového procesu:
 - vymezení strategických možností – generování strategický alternativ
 - zhodnocení předložených možností (variant) na základě určitých kritérií;
 - vlastní výběr strategie.
- Alternativy identifikují možnosti, které je potřeba objektivně zhodnotit z pohledu jejich přínosu.
- Alternativy je potřeba neustále prověřovat.

Generování strategických alternativ



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Alternativy se liší na základě naplnění účelu:
 - Dosažení cíle
 - Vyřešení problému
 - Využití příležitosti

- Alternativy se liší podle jejich významu:
 - Vymezující rozsah možností
 - Určující další směřování podniku

- Alternativy se liší na základě kritérií:
 - Míry kreativity a invence
 - Míry návaznosti na dosavadní strategie
 - Míry do jaké se odlišují od dříve přijatelných možností a jsou nemyslitelné v souvislosti se současnou činností podniku

Proces generování strategických alternativ



- Určení rámce problému
 - Vzniká na základě požadovaných potřeb a příležitostí
 - Vymezení problému
 - Strategická situační analýza
- Generování souboru strategických alternativ
 - Vytvoření širokého spektra strategických alternativ
 - Strategické alternativy vytvořené na základě složitosti a důležitosti problému
- Zúžení souboru strategických alternativ
 - Zúžení souboru strategických alternativ za pomoci kritérií vycházejících z cílů a disponibilních zdrojů.

Typy alternativ



Zřejmé, jasné alternativy

- vyplývají ze současné, zřejmé strategie podniku
- jsou realizované drobnými úpravami a dalším rozvojem, např. přidání nové položky do výrokové řady nebo restrukturalizace systému odbytu

Kreativní alternativy

- obsahují nové přístupy k řešení problému
- aplikují se nové myšlenkové pochody,
- opouští se dosavadní předpoklady a stereotypy

Nemyslitelné alternativy

- jsou nepřijatelné z hlediska pravidel podniku,
- v podniku se o nich přemýšlí (nejsou zcela nemyslitelné),
- jejich využití je nízké, jelikož odráží radikální rozchod s tradičními metodami

Kritéria výběru strategie



- Hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu ke kritériím:
 - Přijatelnost – kritérium, které vypovídá o tom, do jaké míry splní jednotlivé strategie očekávání, která jsou s nimi spojena (návrstnost, riziko), a do jaké míry vyhoví různým očekáváním zájmových skupin.
 - Vhodnost – kritérium, které určuje do jaké míry odpovídají srovnávané strategie předpokládaným budoucím trendům a změnám prostředí a do jaké míry jsou využity klíčové kvalifikace podniku.
 - Realizovatelnost – kritérium, které sleduje praktickou využitelnost strategie. V jeho rámci se hodnotí nároky strategií na zdrojovou základnu a strategické způsobilosti podniku

Přístupy k výběru strategie I



- **Plánovitý přístup**, založený na formálním zhodnocení alternativ je nejbližší probíraným postupům. Je založen na tom, že jsou záměry podniku kvantifikovány a použity jako měřítko, podle nichž jsou hodnoceny různé alternativy. Druhy hodnotících technik jsou v procesu rozhodování rozhodující. Na druhé straně tyto formální postupy nemohou být jediným nástrojem pro výběr strategií. přispívají ke zvýšení odborné úrovně rozhodovacího procesu.
- **Řízení** – v tomto přístupu k výběru strategie dominuje rozhodnutí na nejvyšší úrovni řízení na základě informací z různých úrovní zevnitř i vně podniku. Jsou-li strategie vybírány tímto způsobem, je velká pravděpodobnost, že budou komplexní a funkční. Důležitou roli však hraje kvalita informací, na jejichž základě jsou činěna strategická rozhodnutí.

Přístupy k výběru strategie II



- ***Poučení zkušeností*** – souběžný proces probíhající uvnitř „operačních“ jednotek podniku a reagující a adaptující se na měnící se prostředí. Tento přístup lze doporučit, ovšem jen za předpokladu, že je řízen. Není-li tento proces řízen, hrozí riziko, že se strategický vývoj uvnitř podniku bude ubírat různými směry.
- ***Vnucený výběr*** – může nastat tehdy, když hlavní změny v prostředí zatlačí do pozadí ostatní vlivy, například zásadní technologické objevy. Dalšími případy vnuceného výběru mohou být situace dominantního vlivu nějaké externí zájmové skupiny nebo mimořádné konfiguraci nepříznivých podmínek. Nebezpečí vnuceného výběru lze eliminovat kvalitním a průběžným strategickým managementem, zejména permanentní strategickou analýzou. Například metoda plánování strategií pomocí scénářů vede k připravenosti managementu na různé alternativy vývoje

Podstata implementace strategie



- Implementace strategie představuje skutečnou realizaci strategie, uvedení strategie do života.
- Proces implementace probíhá v několika krocích a vyžaduje také řízení strategických změn.
- Celkový proces implementace strategie musí být v souladu s celkovou situací podniku, strukturou podniku, cílem strategie, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami.
- Implementace a prosazování strategie vyžaduje více energie a času než její samotná formulace.
- Při jejím prosazování je velmi důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. To je rozdíl oproti formulování strategie, která spíše vyžaduje a je pro ni rozhodující tzv. kreativní chaos.

Plán implementace strategie



- Určení intervenčních oblastí – stanovení konkrétních aktivit a procesů v podniku dotčených implementací vybrané strategie.
- Personální zajištění – výběr konkrétních osob zajišťujících implementaci strategii a stanovení osobní odpovědnosti jednotlivých osob.
- Etapy procesu implementace – stanovení jednotlivých fází procesu implementace, včetně stanovení časového rámce jednotlivých etap.
- Průběžná kontrola procesu implementace – stanovení kontrolních mechanismů sledujících průběh procesu implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie I



- **Vyšší nároky na čas** – implementace samotné strategie, oproti její formulaci, může trvat i několik let. Dlouhodobost procesu implementace vytváří obtížnější podmínky pro manažery z hlediska této implementace. Čím trvá implementace déle, tím častěji může dojít ke změně podmínek externího, ale i interního podnikatelského prostředí. Na změnu podmínek musí implementace včas reagovat, a to případnými korekcemi strategie.
- **Zapojení většího počtu lidí** – implementace strategie vyžaduje obvykle větší počet lidí z více řídicích úrovní organizace, a to především z střední a operativní úrovně řízení. To vyvolává větší nároky na vertikální i horizontální komunikaci a celkovou koordinaci všech podnikových aktivit. Navíc komplikuje implementaci strategie i potřeba zajištění běžných aktivit a fungování podniku. Dlouhodobý charakter implementace a zapojení většího počtu lidí pak může vést ke vzniku významných problémů ohrožujících úspěšnost implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů potřebné pro implementaci strategie** – nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů jsou odrazem školících a přípravných systémů manažerů, které jsou prioritně zaměřeny na tvorbu strategií, především pak funkčních strategií, a na problematiku plánování jako takovou. Také pozornost odborné literatury je upřena především na tvorbu strategie a plánování, podstatně méně pak na samotnou implementaci strategie.
- **Neexistence modelů poskytujících manažerům jasný návod nebo vodítko pro implementaci strategie** – neexistence takových modelů může vést k nekoordinovaným, divergentním a někdy až ke konfliktním rozhodnutím a akcím. Manažeři potřebují vědět, jaký krok je potřeba udělat, co je náplní tohoto kroku a kdy je potřeba jej udělat. Odborná literatura v tomto případě poskytuje pouze rámcový model implementace obecného charakteru. Ve většině případů tyto rámcové modely nesplňují požadavky na to, aby mohly být praktickým vodítkem manažerů při realizaci strategie.

Východiska a faktory ovlivňující implementaci strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Implementace strategie vychází z
 - Teorie změny
 - Principů řízení změny

- Faktory ovlivňující způsob implementace strategie
 - Typ a velikost podniku
 - Věk podniku
 - Dostupné zdroje
 - Věk a fáze vývoje trhu a další faktory.

- **Obecný model řízení změny**
 - Analytická fáze – situační analýza a stanovení problému
 - Návrhová fáze – vytvoření modelu, stanovení agenta změny, intervenční oblasti podniku
 - Realizační fáze – realizace samotné změny a její implementace
 - Hodnotová fáze – kontrola realizace změny a přínos podniku

- **Lewinův model řízení změny**
 - Rozmrazení – vytržení lidí ze současného stavu, komunikace a přesvědčování o potřebnosti změn.
 - Provedení změny (přechod na novou úroveň) – změny jsou realizovány.
 - Zamrazení (stabilizace) – stabilizace systému umožňující realizaci požadovaných výkonů a výsledků.

Postoj zaměstnanců ke změnám při implementaci



- Maximálně pozitivní vztah
- Příležitost (aktivní přístup)
- Hrozba (pasivní přístup)
- Maximálně negativní vztah

- ***Odpor ke změnám***
 - Jednotlivec – kolektiv
 - Oprávněný – neoprávněný
 - Zjevný – skrytý
 - Jasně cílený – nejasně vyjádřený
 - Mocensky založený – pozičně slabý
 - Aktivní – pasivní

Překonání odporu ke změnám dle Kottera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změnu
- Sestavení koalice spolupracovníků prosazující změny
- Vytvoření vize a strategie
- Komunikace
- Posílení pravomoci zaměstnanců v širokém měřítku
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití výsledků k podpoře dalších změn
- Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Přístupy k implementaci strategie



- **Velitelský přístup** – je typickým scénářem nejtradičnějšího přístupu k formulaci a implementaci strategie. Top manažer připraví strategický plán, pozve manažery do zasedací místnosti, prezentuje jim strategii a řekne jim, aby ji implementovali. Top manažer je v tomto případě zapojen pouze do formulování strategie.
- **Organizační změna** – v případě organizační změny top manažer provede strategická rozhodnutí a pak razí cestu implementaci tím, že přeuspořádá organizační strukturu, personál (= organizační změna) nebo zavede informační systém, schéma pro odměňování apod. (= přizpůsobení administrativních systémů).
- **Spolupráce** – rozšiřuje přístup spolupráce strategická rozhodnutí na tým top manažerů v organizaci
- **Kulturní přístup** – zapojuje i nižší články řízení v organizaci a další prvky externího prostředí.

Klíčové faktory úspěchu implementace strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Centrálním problémem v implementaci strategie bývá převést strategické záměry a cíle do určení těch faktorů, které jsou kritické pro dosažení těchto cílů a těch klíčových úkolů, které zajistí úspěch. Zásady pro KFÚ a klíčové úkoly:

- Vytvořit seznam 6-8 KFÚ pro vybranou strategii.
- Zkontrolovat seznam a ujistit se, že všechny KFÚ jsou skutečně nezbytné a seznam KFÚ je dostatečný pro úspěch.
- Identifikovat klíčové úkoly, které jsou důležité pro zajištění každého KFÚ .
- Určit zodpovědnost za každý klíčový úkol.
- Nebát se ani symbolických úkolů (např. hodnocení dodavatelů).

Další úkoly významné při implementaci strategie



Pro implementaci strategie jsou kromě vytvoření organizačních schopností a struktury pro pracovní úsilí (tak, aby bylo možné kompetentně a koordinovaně vykonávat strategicky důležité činnosti) důležité i další implementační úkoly:

- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly rozpočtovým požadavkům nové strategie.
- Vybudovat takové politiky a procedury, které podporují strategii.
- Zavést mechanismy pro neustálé zlepšování a adoptovat systém nejlepších praktik.
- Instalovat podpůrné systémy, které umožní personálu udržovat jejich strategické role.
- Implementovat motivační praktiky a iniciativy, které podporují úsilí o dobrou realizaci strategie a podporují angažovanost pracovníků.

Faktory důležité pro úspěšnou implementaci strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Konečný úspěch strategie v organizaci záleží na tom, do jaké míry budou lidé ochotni (z)měnit své chování (např. ve vztahu k zákazníkům apod.). Proto je důležité:

- aby v organizaci panoval jasný názor na strategii, kterou je třeba realizovat,
- aby manažeři zvážili, jakým způsobem dosáhnout angažovanosti, protože změna nenastane, dokud lidé v organizaci nebudou v oblasti změny angažováni,
- zvážit různé přístupy k řízení strategické změny, protože ta bude pravděpodobně záviset na okolnostech.

Bariéry implementace strategie



- Omezenost zdrojů – finanční prostředky, lidské a materiální zdroje nedostačují na realizaci strategických rozhodnutí.
- Neúspěšnost – známost neúspěšnosti organizace při realizaci strategických rozhodnutí.
- Špatná komunikace – transfer informací a znalostí v různých jednotkách organizace je špatný a nefunguje.
- Konfliktní cíle a priority – cíle a strategie organizace jsou vzájemně divergentní, vzájemně si odporující.
- Nejistota okolí – při implementaci strategie se vyskytly neočekávané problémy a změny v podnikatelském prostředí.
- Koordinace – koordinace exekutivních aktivit je špatná a neúčinná.
- Nekompetentní lidské zdroje – pracovníkům, kteří se angažují při implementaci strategie, scházejí potřebné schopnosti a dovednosti.

- Kontrola – určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.
- Základní náplní kontroly v obecném slova smyslu je sledování plnění úkolů plánu, zjišťování odchylek skutečnosti od plánu, rozbor příčin vzniku odchylek a jejich včasné odstranění.
- Kontrola je jednou ze základních funkcí řízení.
- Z hlediska systémového je kontrola zpětnovazební činností.
- Kontrola umožňuje prostřednictvím identifikace odchylek od cíle a plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. A to, pokud možno, ještě dříve, než odchylky nastanou (jde o prevenci).
- Je to proces, jehož prováděním získává řídicí orgán informace o rozdílu mezi plánovaným a skutečným stavem systému (struktury, organizace, firmy) a také o příčinách jeho vzniku.

Vlastnosti kontrolního procesu



- **Rozborový charakter kontroly** při sledování příčin a rozsahu odchylek mezi plánem a skutečností.
- **Cílová orientace kontrolního procesu** zejména z hlediska dosažení cíle v požadované kvalitě i době.
- **Pozitivnost kontroly** před regresivním pojetím, které je spojeno především s postihy. Kontrola totiž musí podchytit nejen negativní odchylky, ale i pozitivní odchýlení od plánu a tyto relevantní pozitivní rozdíly umět vhodně ocenit.
- **Nezbytnost preventivnosti** v návaznosti na její včasné zabudování do všech manažerských funkcí jak sekvenčního tak paralelního charakteru.
- **Vyvolání aktivity všech pracovníků podniku** při navrhování kontrolních postupů jednotlivých typů a jejich samotné účasti při provádění kontrol. Nelze přitom zapomínat na kontrolu sebe sama
- **Uvědomění si skutečnost, že vše nelze kontrolovat.** Některé odchylky malého rozsahu lze považovat za normální a pokud nepřekročí odchylky určitou velikost, je zbytečné věnovat jim pozornost.

Funkce kontrolního procesu



- **Poznávací funkce**
 - zjišťovací fáze
 - hodnotící fáze

- **Nápravná funkce** – určující faktor účinnosti kontroly; vzniká po zaregistrování výsledků poznání, které mohou nabývat těchto parametrů:
 - odpovídající,
 - neodpovídající – kladné
 - neodpovídající - záporné

- **Výchovná funkce**
 - upevňuje společenskou a pracovní kázeň,
 - omezuje nesprávné metody práce (rozbor příčin odchylek),
 - vychovává k odpovědnosti a rozšiřuje zkušenosti všech pracovníků

Fáze kontrolního procesu



- **Proč-co-kdo-kdy-jak-jak často kontrolovat**
- Účel kontroly – co je cílem kontroly, jaký účel má splnit
- Předmět kontroly – co je předmětem kontroly, co bude kontrolováno
- Subjekt kontroly – kdo bude kontrolovat
- Časová dimenze kontroly – jak často a v jakých intervalech bude kontrola prováděna
- Postupy, metody kontroly – jakým způsobem bude kontrola prováděna

Zásady efektivní kontroly



- **Organičnost** – kontrolní aktivity musí být v organickém souladu s cíli, plány, oblastmi, strukturami, organizační kulturou organizace i s ostatními manažerskými funkcemi.
- **Přiměřenost** – kontrola musí zjišťovat informace skutečně potřebné a závažné, ne podružné.
- **Efektivnost** – nízké náklady, malé vedlejší účinky a vysoké přínosy kontroly (přínos musí být vyšší než náklady na kontrolu).
- **Budoucnost** – na základě výsledků kontroly rozhodujeme o budoucím vývoji procesů (zjišťujeme současný a vlastně i minulý stav a náprava teprve nastane s časovým odstupem).
- **Pružnost** – systém kontroly musí být schopen rychlé reakce na potřeby, neočekávané změny i možná nová řešení.
- **Motivace** – kontrola má mít motivační funkci. Jejím cílem je sjednocovat lidi, ale také vytvářet povědomí o tom, že jsem či mohu být kontrolován.

Nedostatky kontroly



- **Formálnost a samoučelnost** – kontroly, které nepřinesou poznatky či tyto poznatky nejsou využity pro další rozhodování, jsou zbytečné a v důsledcích mohou být škodlivé.
- **Subjektivnost** – každý člověk je osobností a má svůj pohled na problém, pokud tento pohled je převažující, je to špatně.
- **Nepřesnost a nesrozumitelnost** – zjištění nepřesných či neúplných poznatků. Výsledky jsou nesrozumitelné a manažer na ně nemůže reagovat.
- **Nízká efektivita** – náklady na kontrolu jsou vyšší než přínos poznatků z ní získaných. Některé výsledky nelze ani ovlivnit.
- **Žádná nebo malá kontrola** – může vést k problémům v organizaci a vždy platí „Důvěřuj, ale prověřuj!“
- **Častá a silná kontrola** – neplní svoji funkci, lidé si na ni zvyknou a sníží se jejich odpovědnost. Může také vést k odporu, lidé jsou frustrováni neustálým dohledem a dělají jen to nejnnutnější. Jakmile dozor pomine, přestanou se snažit.

Úrovně kontrol v podniku z pohledu řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategická kontrola** – směr vývoje podniku, hodnocení strategie, celkové výsledky hospodaření, vztahy s podnikatelským prostředím, vztahy mezi organizačními jednotkami.
- **Taktická (manažerská) kontrola** – zaměření na organizační jednotky jako celek, kontroly zpravidla periodické.
- **Operativní kontrola** – časové intervaly kontroly kratší než u výše uvedených. Zaměřeno na individuální a dílčí úkoly a činnosti – zda práce provedena ve shodě s postupy, pravidly a daných termínech.

Strategická kontrola



- Strategická kontrola je procesem sledování, rozboru a přijetí opatření vzniklých odchylek mezi záměry strategie a její postupnou realizaci, včetně sledování rozdílů v době její tvorby.
- Typickým znakem strategické kontroly je skutečnost, že strategická kontrola doprovází tvorbu strategie od jejího počátku, přes její uplatnění v reálných podmínkách a dokonce i v podmínkách ukončení výhodnosti používání.
- Strategická kontrola je velmi často prováděna v delším časovém intervalu a zejména se soustřeďuje na budoucnost.
- Její potřeba přitom vyplývá ze skutečnosti, že strategii podniku nelze přesně vypracovat jako strategický plán, neboť musí být podle potřeby upravitelná (pružná). Tato potřeba flexibility je dána tím, že předpověď budoucnosti ve velké míře není přesná a proto strategie musí reagovat na objevující se významné změny.

Náplň strategického kontrolního procesu



Strategický kontrolní proces se zabývá:

- kontrolou naplňování strategického záměru (sledování vývojového směru podniku);
- kontrolou analytického postupu prostředí i vnitřních stránek podniku a jeho aplikací do konkrétních podnikových podmínek;
- kontrolou vztahů mezi jednotlivými organizačními celky podniku prostřednictvím návaznosti a plněním funkčních strategií;
- kontrolou celkových výsledků hospodaření podniku;
- kontrolou vztahů podniku s okolním prostředím.

Zaměření a oblasti strategické kontroly



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Výkonnost strategie
- Korekce strategie
- Revize strategie
- Oblast strategické kontroly
 - Prostředí
 - Analýza produkt –trh
 - Hodnocení funkčních strategií
 - Měření efektivnost funkčních strategií

Uplatnění strategické kontroly I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Strategická kontrola zkoumá tvorbu i uplatnění strategie podniku těchto základních momentech:

- **Před zahájením prací na strategii** (sledování a kontrola východisek – předpokladů úspěchu strategie) – kontrola východisek strategie je typická již svým počátkem, neboť začíná ještě před zahájením strategie a je zaměřena na poznání, zda je únosné zpracovat podnikovou strategii s určitým zaměřením nebo zda je nutno její strategický záměr přehodnotit.
- **Před implementací** (průzkum tvorby strategie a kontrola dodržování základních metodických postupů) – kontrola před implementací strategie zahrnuje soulad strategie s budoucími klíčovými faktory a použitými metodami, její pevnost odolat možným hrozbám, možnost vytvořit schopnost konkurence a realizovatelnost.

Uplatnění strategické kontroly II



- **V době implementace** – kontrola úspěšnosti zavádění strategie do konkrétních podmínek reálné situace.
- **Po implementaci strategie** (kontrola reakce na vyskytující se změny, kontrola dosažení strategického cíle v plánovaném čase, požadované kvality a při udržení plánovaných nákladů) – kontrola v době po implementaci představuje kontrolu plnění základních úkolů, aby bylo podle plánu dosaženo všech strategických cílů. Strategie je hodnocena především podle těchto konkrétních ukazatelů, kam patří: vývoj tržního podílu podniku a její pozice na trhu, vývoj zisku po zdanění a rentabilita investic, průběh a zabezpečení plynulosti finančního toku, hodnota podniku.
- **Trvalé sledování životnosti strategie** (možné využívání předností používané strategie) – kontrola životnosti bývá označována někdy jako „strategické pozorování chování podniku“ neboť má za úkol monitorovat výskyt širokého spektra nejrůznějších události vně i uvnitř podniku a jejich dopad.

Uplatnění strategické kontroly III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Sledování „přežití strategie“**, kdy kontrola nastupuje okamžitě ve chvílích, kdy se objevují a začínají působit hrozby – kontrola „přežití“ strategie má charakter rychlé, okamžité kontroly po výskytu nečekané a přitom negativní události (jevu).
- Pokud nevznikají podstatné diskontinuity a okolí podniku je v „poměrném“ klidu, je výsledek kontroly směřován na udržení a plnění dosavadního strategického záměru.
- Naopak dochází-li k nečekaným změnám vně podniku, pak musí následovat okamžitá kontrola, která může naznačit nutnost provedení opatření, jež ve svém důsledku mohou znamenat potřebu okamžité inovace nevyhovujících částí strategie, případně vytvoření nové speciální strategie.

Význam strategické kontroly I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- I v případě strategické kontroly platí, že efektivní a účinná kontrola musí být přizpůsobena především plánům podniku, možnostem a vlastnostem jednotlivých manažerů na vedoucích pozicích, objektivnímu průběhu a vyhodnocení i organizační struktuře sledovaného podniku.
- Zároveň je nutno zdůraznit, že výsledky strategické kontroly mohou být zaměřeny jednak na **kontrolu interní oblast podniku**, kdy kontrolní orgán hodnotí a monitoruje alokaci zdrojů, organizační operace, zaměření a realizaci strategických procesů a navrhuje potřebné změny.
- Naopak **kontrola vnější oblasti podniku** je zaměřena na hodnocení využití příležitostí a na omezení vlivu hrozeb, na řešení změn, které se vyskytnou v průběhu platnosti strategie, na hodnocení úspěšnosti strategie a navrhuje taková opatření, která mohou zvýšit nejen odolnost vůči konkurenci, ale zajistí podniku prodloužení konkurenceschopnosti.

Význam strategické kontroly II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Zaměření úsilí organizace (podnik, úřad) žádoucím směrem** – dosahování stanovených cílů, možnost jejich úpravy v souladu s realitou (nebudu vyrábět něco, co jsem si sice naplánoval, ale co nejde na odbyt).
- **Zjišťování stavu, hodnocení a ovlivňování chování organizace** – tyto činnosti jsou podmínkou úspěchu.
- **Sladování úsilí lidí** – tak, aby lidé jednali cíleně a efektivně pro užitek organizace i svůj.
- **Vytváření podmínek pro dynamickou stabilitu organizace** – zvyšuje se jistota aktivit organizace a jejich lidí a také se stanovují pravidla pro řešení opakujících se činností a situací.

Hodnotící kritéria



- Standardy
 - Obecné normy a pravidla chování
 - Specifické požadavky
 - Fyzikální veličiny (teplota, tlak...)
 - Ekonomické veličiny (náklady, zásoby, pohledávky...)
 - Kombinované veličiny (kalkulační položky, mzdové náklady na jednotku...)
 - Neměřitelné veličiny (barevné odstíny, kvalita povrchu...)

- Časové srovnání
- Konkurenční srovnání
- Správné řídicí a provozní praktiky

Odchytky zjištěné v průběhu kontroly



Odchytky zjištěné v průběhu kontrolního procesu mohou být posuzovány:

- z hlediska cíle nebo kritérií manažerských procesů,
- z hlediska důležitosti

Odchytky z hlediska cíle nebo kritérií manažerských procesů mohou být:

- pozitivní, které představují dosažení lepších výsledků, než předpokládá plán a žádoucí stav,
- negativní, které představují dosažení horších výsledků, než předpokládá plán a žádoucí stav.

Odchytky z hlediska důležitosti ukazují, jakou pozornost je nutné výsledkům kontroly přisuzovat, proto rozlišujeme:

- odchytky významné, které vyžadují přijetí opatření a jeho následnou realizaci a novou kontrolu,
- odchytky nevýznamné, které jsou natolik zanedbatelné, že nevyžadují manažerskou reakci.

Strategický audit



- Strategický audit slouží pro širší a dlouhodobější pohled na podnik.
- Audit provádí zevrubné, systematické, nezávislé a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, strategických cílů, zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování.
- Dále identifikuje problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučuje aktivity směřující ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace strategie podniku.
- Kromě rozhodnutí, co bude kontrolováno, existují v auditu další důležité faktory jako je:
 - Zodpovědnost za audit, která má zajišťovat objektivitu a profesionální expertízu.
 - Plánování auditu stanovující oblast auditu, rozsah kontrolních operací, program aktivit, koordinace součinnosti, požadovaný způsob oznámení výsledků.
 - Využití závěrů ke zvýšení a zlepšení výkonnosti

Postup a položky strategického auditu



Postup auditu:

- Setkání členů představenstva firmy a auditorů za účelem stanovení cíle auditu, rozsahu a hloubky auditu, informačních zdrojů, formátu hlášení a časových omezení auditu.
 - Příprava detailního plánu dotazování osob.
 - Zpracování otázek.
 - Termín, čas a místo schůzek.
- Položky zahrnuté v auditu jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivého podniku a odpovídají strategickému plánu, jehož účinek je hodnocen.

Položky strategického auditu

- Mise a cíle podniku
- Složení podniku a strategie
- Strategie pro každou plánovanou jednotku
- Implementace a řízení

Specifické formy kontroly



Specifickými formami kontroly jsou:

- **Controlling** – controlling je součástí celopodnikového řídicího systému. Jeho úlohou je poskytovat managementu (zpravidla vrcholovému) vhodné informace sloužící ke koordinaci, ovlivňování a usměrňování celopodnikových aktivit. Východiskem controllingu je vyhodnocování stavu plnění podnikových plánů a rozpočtů. Analýzy vycházejí nejčastěji z údajů účetnictví, z rozboru nákladů, rozborů odbytu, statistických výkazů apod. V podniku ho realizuje kontrolor nebo útvar controllingu.
- **Vnitřní audit** – vnitřní audit je nestranné prověřování určité činnosti, procesu, a nebo funkcí útvarů. Audit provádí nestranný auditor, což je pracovník jiného podnikového útvaru k tomu vyškolený. Auditóři mají k dispozici příslušné směrnice, předpisy, instrukce a pokyny a prověřují dodržování stanovených postupů. Typickým rysem interních auditů je prověřování průběhu procesů, správnost procesů.